LIESPOTTING

Proven Techniques to Detect Deception

这是一个充满谎言和骗局的年代，
我们走出的每一步都险象环生！

别对我说谎

练就一双精确识人眼

[美] 帕梅拉·迈耶(Pamela Meyer)◎著
张鹏 唐潇筱 杜芳◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

LIESPOTTING

Proven Techniques to Detect Deception

这是一个充满谎言和骗局的年代，
我们走出的每一步都险象环生！

别对我说谎

练就一双精确识人眼

［美］帕梅拉·迈耶(Pamela Meyer)◎著
张鹏 唐潇筱 杜芳◎译



中信出版社·CHINACITICPRESS

版权信息

书名:别对我说谎：练就一双精确识人眼

作者:[美]帕梅拉·迈耶

译者:张鹏 唐潇筱 杜芳

ISBN:9787508634050

中信出版集团制作发行

版权所有•侵权必究

引言

我从未想过自己会成为一名谎言识别者。我既不是科学家也不是心理学家，更未想过自己会花3年时间去研究欺骗行为，然后创建一套可以防止我们遭受欺骗的系统。然而，当我发现一个普通人每天会遭受将近200次的欺骗，在如何分辨真实与幻想上人与猴子似乎并没有什么不同，安全专家和政府官员们所使用的复杂的谎言识别技术并不适合在日常生活中使用时，我毅然决定创建这样一个系统，让每个人都能掌握识别谎言的方法。

把自己称为谎言识别者（人类测谎仪），或许暗示我们生活在一个被欺骗的环境中，会对每一个我所接触的人保持警惕与怀疑。然而事实情况恰恰相反，作为一名受过专门训练的谎言识别者，你会发现自己拥有识破谎言与疑惑的能力，但不必担心自己看起来会像一个偏执狂。

工作中的欺骗

和大家一样，我也遭受过欺骗，并承受了与之伴随的失望。毕业证上的墨水尚未干透，我就在商业世界领略到欺骗。那时我还是一名刚刚走出校门的哈佛商学院毕业生，刚刚步入这个世界，不愿看到欺骗与谎言肆意蔓延。

离开学校后，我在一家电影公司的国际部工作，我热爱电影。在许多方面，这确实是一份让我充满梦想的工作。然而，当我发现电影业已陷入谎言的沼泽，我不禁感到震惊。例如，我们可以很轻易地发现，为一部电影支付的数百万美元的前期费用，被立刻用于偿还发行商的前期债务，这几乎和庞氏骗局没什么两样。我们还可以轻易地发现，公司领导非常喜欢与评估师交朋友，这样付给评估师较低的酬劳就能获得一个较高的电影评估价值，投资银行家会根据评估师的估价向公司投资，继续哄抬电影公司本来已被高估的价值，并通过获得公司部分原始股票来牟取暴利。

当时这样的欺诈行为很常见，特别是对于那些没有稳定收入的公司来说，大多数人习惯这样去做，仿佛这是哄炒电影业的合理回报。如此卑劣的行为使我感到震惊，尽管我喜欢这份工作，但我仍感到无比失

望。当我所在的电影公司要搬到洛杉矶时，我决定辞去工作，随后我接受了国家地理电视台的工作，成为节目分公司的副总裁。

自然界的欺骗

我喜欢国家地理电视台的这份新工作，而且很幸运能够在这样一个非常诚实的环境中工作。我周围的同事是如此完美，我非常信任和尊重他们。

然而，每天我依然会看到许多欺骗行为。

我在为《国家地理探索系列》电视节目选取博物学影片时，花了大量时间去观看那些由各个独立电影制作人或电视台所提交的博物学影像资料。通过观看这些影像资料，我发现欺骗或许是自然界的内在本质——掠食者将自己伪装在海底或森林里，蜘蛛创建模型避免被发现，鸟类假装受伤引诱敌人远离它们的巢穴。

动物越高级，它们的欺骗就越复杂。像灵长类和海豚这样的高智商动物，其影像资料最为有趣（它们掌握一些手段和骗术），而且具有一定的启示作用。同人类一样，这些哺乳动物在面对危险的时候，会用尽各种办法以保护自己。植物也是欺骗的艺术家，比如欧洲西部的一种蜂兰花可以模仿成雌性黄蜂，并使用激素和颜色刺激雄性黄蜂，引诱它们与之交尾，而事实上这只是蜂兰花引诱雄性黄蜂帮助其传播花粉的手段。

我开始怀疑谎言和欺骗是否是动物王国的天生属性，人类是否同样无法改变欺骗的本性。于是，我开始研究这一领域，发现科学家坚信谎言是人类社会生活中的重要组成部分。

切身体会

或许你会认为我对谎言的研究经历和兴趣意味着，我遇到谎言时能够更轻易地揭穿它。但不幸的是，并非如此。面对谎言和欺骗，我也比较容易上当。

1994年，我离开国家地理电视台去创办自己的公司——曼哈顿工作室。为了寻找一名助手，我面试了许多人，最终找到了一名才华横溢且符合我要求的常春藤盟校的毕业生。她非常专业地处理每一项我所交给

她的工作，远远超过了我对她的预期。20世纪90年代中期是一个互联网技术蓬勃发展的时代。她看起来对即将发展的互联网行业非常感兴趣，在这个方面做了很多工作，深入研究网络技术、担任项目经理、运行公司网站，她几乎无所不能。要知道，在一家小公司里，你很难不去接触你的同事。我觉得我和自己的员工都很亲近，尤其是对这个助手。

当时公司的发展速度非常快，而我却需要整天待在福特基金会管理他们的媒体基金。因此我将公司的日常业务交给了我的员工处理，我对她非常信任，将大部分工作交给她全权处理，只有一些非常重要的事务才让她通知我。但这却使我得到一个教训，它教会我应该花费一定的时间和精力，去了解我的曼哈顿工作室究竟发生了什么事情。

某个星期六，想到自己已经很久没有处理公司业务了，我开始仔细检查公司的账目。我发现账目出现了一些错误，多次检查依然如此。我立刻打电话给我的助手，告诉她一定什么地方出错了，我需要她过来帮我检查一下。她却一口回绝我：“我想我怀孕了，不能过去帮您了。”

我开始怀疑是不是哪里出现问题了。我很快就发现在我没有关注于公司业务的那段时间里，这个聪明能干的女人自己伪造支票，挪用了公司大量的现金。尽管她还没有偷走我的身份证，但是她已经记录下我的信用卡账户，并用它为自己买了一台计算机，她甚至还冒充我的健身馆会员资格接受了营养健康咨询。

我被彻底击倒了！为什么我会轻信于她？为什么我所喜欢和尊重的人会背叛我？我甚至发现自己希望她可以给我一个能够让我谅解的理由，但她却没有这样做。我解雇了她，获得了相应的赔偿，并同意不会将她送上法庭。

与大多数经历过欺骗的人相同，我发现自己很难接受被欺骗的这个事实。我不再相信自己的判断，怨恨自己为什么会委托其他人管理自己的公司。这次受骗经历时刻在耳边警醒我，面试员工翻阅他们的简历时要加倍谨慎。

识别商业谎言

当我参加第二十期哈佛商学院聚会时，上次被助手欺骗的事情已经慢慢淡忘，我的注意力逐渐转向电视、杂志、互联网这种发展、传播信

息的新兴产业。但在这次聚会上，我突然对深入研究专业的谎言识别这门科学产生了极大的兴趣。一名专注于谈判过程动态的管理学教授迈克尔·惠勒，在这次聚会上举行了一个研讨会，专门探讨谎言识别的技术。

迈克尔教授告诉我们，其实每个人在生活中是很难发现谎言的，为此他播放了一个关于敌友选择游戏的录像——让之前相互陌生的一对选手成为队友，合作回答问题赢取现金奖励。答对最多问题的那个队还将参加一个“信任之盒”的游戏，决定如何与队友分配奖金，这个游戏的规则是：

·如果两人都选择“友好”，那么每名队员将拿到一半的奖励。

·如果一人选择“友好”，一人选择“敌对”，选择“敌对”的那名队员将拿走全部奖金，而选择“友好”的队员会一无所得。

·如果两人都选择“敌对”，那么两名队员都拿不到奖金。

我们发现每个选手都试图使他的队友相信自己会选择“友好”，而事实他们并不会这样做，每个人都想自己拿走全部的奖金，而我们要做的是，辨别哪位选手说的话才是真的。当公布结果的时候，我们预测的正确率还不到50%。迈克尔教授将录像慢放，向我们展示如何从选手的脸上去发现信息，判断其选择的是“友好”还是“敌对”。这时我们发现一个有趣的现象，紧皱的眉头、局促的微笑、高昂的头这些细小的动作都有其潜在的含义，甚至连选手自己都不曾察觉到他们这种下意识的肢体语言动作。大多数参加聚会的哈佛商学院毕业生，都在他们各自的领域取得了很高的成就，但在如何识别谎言这件事情上，很多人都陷入了迷茫。这个问题给我们带来强烈的冲击，以致大家都不愿离开去参加酒会狂欢，全身心关注于这一问题，期望知道更多识别谎言的方法。

和同学们的反应一样，这次研讨会也引起了我的思考。想象一下如果我们能够充满自信地去判断谎言，我们可以节省多少金钱与时间？可以避免多少伤害与痛苦？可以消除多少忧虑与猜疑？是否有一种能够让我们辨别谎言的方法，以建立高效信任的商业关系？具备谎言识别能力，可以使我们创建一个属于自己的“参谋团”，一个能够彼此相互支持的人际网络，在这个人际网络圈中每个成员都可以相互信任。

但是很快我就发现，没有一所学校能够教授我如何去识别谎言，自己只能在日常生活中一点一滴地收集归纳一些小技巧。首先，我准备去

向心理学家保罗·埃克曼教授的科研伙伴埃里卡·罗森伯格先生学习，接受面部动作编码系统（FACS）方面的训练，学习如何通过观察对方的各种面部动作反应（刻意的或是自然的）来判定其内心真实情感。埃克曼教授最近因其在面部微表情研究方面所作出的卓越贡献，被《时代》杂志评选为2009年“100位最具影响力人物”之一。

通过阅读对方面部动作反应来判定其内心真实情感，是分辨对方是否说谎的关键。此外，我还接受了其他一些阅读面部动作反应的训练。然而我的首要目标并不仅仅是教大家如何去识别谎言，而是帮助大家尽量避免遭受欺骗。我认识到自己需要通过各种途径来进一步完善面部阅读技巧，揭示面部表情下的深层动机——为什么人们要说谎，说谎时人们在想什么？这要求我必须掌握谎言心理学。

基于这样的认识，我开始学习一种讯问方法——里德方法。事实上，这种方法已经被广泛应用在美国联邦调查局（FBI）、五角大楼和警局的问讯官培训中。除了分析肢体语言和面部表情外，里德方法的使用者还采用各种讯问和面试技巧，去激发犯罪嫌疑人揭示自己是否有罪。在过去的几年中，里德方法的培训师将许多罪犯之所以犯罪的信息，编辑成为一部巨大的案例库，这本800页的“圣经”几乎包含了问讯官所能遇到的各种案例场景。这本书告诉我们，当犯罪嫌疑人被问讯时，其行为模式令人吃惊的一致，他们总是试图去说服我们相信其行为是符合情理的。譬如这本案例库中列出了当某人非法占有公司财物时，常为自己行为辩解的10条理由；还有人们在寻找工作时粉饰履历的5大原因。里德方法的培训师早已通过对大量案例的分析，确定了这些犯罪行为的“基本真相”，而现在我想知道他们的这些发现是否得到了科学的验证。

在研究团队的帮助下，我花费了两年时间对军事和情报机构、警察局、政府调查机构以及学术界近几十年来各种有价值的科学资料，进行收集、分析、比较，以期对谎言监测进行一个全方位的调研。并且我还将微面部表情识别和询问训练引入到研究之中，用来探测企业董事会议、经理会议、工作面试、商务谈判以及其他高风险商业活动中的各种不诚实行为。接下来，我创建了BASIC方法（一种综合性、跨学科且简单易行的方法），指导人们在对话、谈判以及面试中如何识别谎言。现在您手上的这本书，是我竭尽全力所呈现的巅峰之作，它总结并综合了各种最好的测谎研究成果，并将这些成果发展成为一种行之有效的方

法，可以从根源上识别我们生活中的各种欺骗。

识别谎言综述

无论你是一名多么优秀的谎言识别者（事实上，我们恐怕没有自己认为的那么优秀），你都可以从本书中学到更多的识别谎言的技巧，以提高自己识别谎言的能力。通过学习书中的各种技巧，我们能够使自己识别谎言的能力提高25%～50%。这会对我们造成什么影响？如果一家银行能够对全体信贷经理进行关于识别谎言技巧方面的训练，即使通过这一训练只能使得信贷的精准程度提高5%，那么也能为银行减少数亿美元的坏账。试想一下，提高50%会为我们带来多大的收益。

本书将应用在工作与生活中的各种识别谎言的实践技巧加以总结上升为理论知识。第一部分开篇介绍了谎言流行的历史，并探讨了三种欺骗模式，作为我们研究的基础。本书并不关注那些为了使人际交往更友好的无关紧要的小谎言，譬如对方的领带明明很老套，我们还是会违心地去称赞其很时髦；或是对方约定餐厅的咖啡非常难喝，我们也不会揭穿，而是告诉对方这家餐厅非常不错。事实上这不过是人的本性罢了，如果我们试图抑制这种本性，世界或许会变得悲哀，人们的相处也会变得不那么融洽。本书将向大家介绍一种BASIC（基本）方法，它结合了面部微表情识别与询问方法。此外这种方法还将教你如何阅读对方的面部表情与肢体语言，如何破译对方的语言和语调，抓住对方无意间暴露的各种信息，挖掘其试图隐瞒的重要真相。

第二部分针对谎言最常出现的一些高风险商业活动（譬如商务谈判和工作面试）进行了详细探讨，并量身定制了相应策略，以使大家避免受骗。此外还介绍了揭穿骗局的方法：企业高管可以通过简单的步骤，判定企业内部各种常见的欺骗形式，并从根源入手杜绝其再次发生，最终创造具有正确价值取向的企业文化。

你还将学到如何创建一个自己可以充分信赖的内部圈子，其中你所精心挑选的每个人，都能够在你最困难的时候给予你帮助与支持。如果我们只是需要集体讨论某一件事情，或是解决某一个麻烦、介绍一份工作，那么我可以轻易找到许多人来帮助我们。但是我们要精心挑选的人，是那些可以成为我们“家庭”成员的人，是那些永远不会任由你失败的人。

拥有本书，就等于你拥有了一个可以帮助你揭穿谎言的强大武器库，无论你从事任何行业，它都可以帮助你彻底铲除工作中的各种不诚实的、破坏性的行为。除此之外，本书不仅在工作中能给你更多的帮助，在生活中我们同样可以应用书中教给我们的方法，以避免不诚实行为给我们造成的重大影响——它可以帮助我们判断脸谱网中数百好友与我们交往的动机，尽管我们可能从未与其见过面；它还可以从每天各种各样的电子邮件、信息中帮我们过滤掉那些欺骗性的信息。

识别谎言是一项非常重要的技能，它能够在心理甚至情绪上为我们提供许多有益的帮助。它为我们提供了一整套先进的方法和技巧，帮助我们作出正确的决定，有针对地进行谈判，使我们能够充满信心地应对各种复杂的工作情形。



LIESPOTTING

Proven Techniques
to Detect Deception

第一部分

识别谎言

第一章 谎言的流行

斯蒂夫·马克斯（Steve Marks）是北加州的一名风险投资人。当走进所参观公司首席执行官办公室的时候，他感觉棒极了。那是2005年的秋天，他被安排参观一个新成立的计算机动漫公司，考察这家公司是否值得投资。一切看起来似乎非常适合。这个公司位于旧金山最繁华的商业金融圈SOMA区附近，员工看起来很忙碌，一群衣着时尚的动漫设计师坐在办公桌前忙碌地工作着，或是沿着宽阔的、长长的办公区匆忙地走来走去。

马克斯为工作人员的活力与公司高效的氛围所深深感染，这正是他所希望见到的。他知道这家公司已经成功地削减了生产成本，目前的成本只有行业平均水平的60%。公司大部分的工作被外包到亚洲，这使得公司具备了非常好的潜力，很有可能在未来几年占据动漫设计行业的大部分份额。所有的数字都看起来棒极了，现在他要做的只剩下去确认一下，公司的首席执行官是否具有远见卓识，能够使公司安全运行、持续增值。

公司的首席执行官并没有浪费时间去做一个常规报告，而是在马克斯身边走来走去，解释各方面的工作，并轻松地回答马克斯所提的问题。马克斯注意到，首席执行官的语速很快，同时语言有点混乱，但是他看起来却显得自信而沉着。显然他为公司在较短的时间内取得这样的成绩而备感骄傲和自豪，马克斯对此也是可以理解的。会谈之后，马克斯向公司首席执行官热情接待表示了感谢，便径直走向了电梯。这时他几乎确定，自己可以带着好消息回办公室了。

在马克斯离开的路上，他经过了一个办公桌，一位全身衣着黑色的年轻女孩正在那里工作。她的皮夹克和鼻环使她看起来更像是参加夜总会的狂欢，而不像是在办公室工作。当然这也可以理解，毕竟这是一个年轻而时尚的公司。

马克斯停下来观察这位女孩，她正在专心地盯着电脑屏幕。几秒钟之后，马克斯走了过去，向女孩介绍了自己，并随口问道：“今天早晨你做了些什么？”

“我做了些什么？噢，就是一些软件工作。”女孩回答道。

之后他们又闲聊了几分钟，马克斯就走开了。这个骗局被马克斯揭穿了，这个公司毫无投资价值。

马克斯再次回到公司首席执行官的办公室，并问了一些新问题。马克斯没有花太多时间就确认那位年轻女孩和公司其他的“员工”，都是公司临时雇来的演员。他们被雇用到公司，使公司能够在马克斯前来参观的时候看起来显得非常繁忙。而真实情况完全不是这样，公司已经濒临破产。马克斯当场戳穿了这些演员并不娴熟的表演。更重要的是，马克斯成功避免了一次糟糕的投资。

马克斯是如何揭穿这些演员表演的呢？在我们讲解揭穿谎言的方法（第三、四、五章将会讲解）之前，让我们先初步了解一下各种形式的谎言。

被谎言包围

斯蒂夫·马克斯的故事仅仅是各种骗局之中的一个非常戏剧性的例子。每天，我们都会听到人们因为信任那些奸诈的经纪人、不诚实的顾问、背信弃义的雇员、向媒体泄露信息的董事会成员，而损失惨重。如果这些接二连三的坏消息还不足以让你警醒，如果你还在惊诧“这些会发生在我身上吗”？那么就请看看下面这些数据吧，看完之后你还会这么认为吗？

·1/4的美国人认为对保险公司撒谎是没关系的。

·1/3的简历中存在着虚假信息。

·1/5的员工认为自己在工作中有过说谎行为。

·超过3/4的谎言并没有被人们发现。

·在商业往来中，每年由于欺骗导致的财产损失高达9940亿美元——这大概是美国全年财政收入的7%。

工作中所存在的欺骗比大多数人想象的更加普遍、更加频繁。

识别谎言小贴士

当我们听别人的故事时，不要试图自己去填充缺失的信息。要留意哪些是对方说过的，哪些对方未曾提到过。

事实上我们身边的谎言更多。一些调查机构的研究表明，我们大多数人每天会遭受将近200次的欺骗。这意味着，如果你足够幸运，每天能够保持8小时的睡眠，那么当你不睡觉的时候，每个小时平均都会遭受12次的欺骗。

假定这200次谎言中的绝大多数是善意的谎言，是那种人们为了使交谈能够继续下去所讲的谎言。譬如，当我们对身边朋友说“是的，我非常想看一看你度假时所拍的相片”的时候，我们心里却在祈祷他相机里面的相片千万不要超过500张。或许我们都会说一些无伤大雅的谎言，我们有时会随口说“这件夹克真不错”，而这时我们可能会想这好像弗瑞达阿姨打扮她鹦鹉的样子。有时我们说“对不起，我迟到了，路上车太堵了”，而这仅仅是为了避免尴尬。事实上，根本就没有堵车，但是谁会承认自己赖床起晚了呢。

善意的谎言确实无关紧要。对人们真正重要的是，每天你所听到的谎言中，或许有十几条是你期望从中得知真相的。这些谎言会影响你的工作、你的生意，或是与你最亲密伙伴之间的关系，以及你的私生活。

·“这个建议棒极了，我将会和董事会讨论你的建议。”

·“不要听那些小道消息，我们公司的资产净值增长得非常快。”

·“我确定你就是我们要找的人，我会把你的简历送到人事部门。”

·“假如这不是一个新兴的、快速增长的市场的话，我是不会建议你投资这项事业的。”

·“我被困在了芝加哥，宝贝。客户一定要我参加下一个晚宴。”

·“现在只剩下这套房子了，我建议您马上就把它订下来。”

这样的谎言非常危险。如果你没有察觉这些谎言，那么就会像是行驶在公路上而没有察觉到前面关于流沙警告的标志一样危险。幸运的是，通过训练你可以轻易地发现各种欺骗的破绽，这种本领会成为你的

第二本能。这样，骗子就不会逃过你的法眼。但是如果你希望能够达到轻易识别谎言的水平，第一步必须先来了解一下关于识别谎言的基本知识，以具备对谎言敏锐的观察力：首先，为什么谎言会在我们的生活中如此普遍呢？我们将在这一章的剩余内容中详细回答这个问题。其次，我们真正担忧的是哪些谎言？我们将在第二章中对这一问题进行讨论。

我们和猩猩没有什么区别

我们对那些非常明显的欺骗标志熟视无睹。事实上，通过反复的研究我们发现，一个普通成年人能够正确分辨真实与谎言的概率只有54%，这仅仅比随便乱猜的概率高一点！这确实令人失望。如果让黑猩猩来识别谎言的话，它们判断正确的概率大概也会和人类差不多。更不可思议的是，当我们怀疑其他人对我们撒谎的时候，我们识别谎言的正确概率会更低。事实上，我们对自己识别谎言的能力越自信，我们做的反而会越差。

为什么我们识别谎言的能力如此差，实际上这个原因很简单：欺骗已经作为一种生活形式甚至是一种文明，完全融入到我们的生活之中，并且对我们有益，心理学家把它称为“真相的偏见”。除非我们有足够的理由去怀疑，否则人类（尤其是美国人）会习惯性地认为我们所听到的是正确的，我们所看到的是真实的。譬如当某人说：“噢，两天前我就把报告发给你了，难道你没有收到我的电子邮件吗？”，我们通常都会相信她所说的是真实的。

这种习惯不仅仅只是我们对感知事件的一个偏见。当我们被欺骗的时候，它还会阻碍我们正确地认识事情的真相。学会如何识别谎言的重点在于掌握这种手段，而不必一定要有一个明确的指标来断定这是谎言。譬如打网球时，如果经常发球出界，那么我们可以轻而易举地发现这一失误。你只需练习一下发球就能够解决这一问题。但是当我们辨别欺骗的时候，我们并没有得到自己已经被欺骗的线索。如果你不知道你遭受了欺骗，那么你该如何调整你的行为以提高识别谎言的能力呢？你又该如何去分析那些你未曾发现的谎言，应该具备什么样的特征呢？

或许你会认为，我们已经掌握了几千年来人类所积累的智慧，认为我们有许多手段可以轻易帮助我们断定某些人是不可信的。欺骗和背叛

一直是人类经验的组成部分。从历史上最早的记录以及各种关于宗教、文明形成的叙述中，我们发现人类一直都在试图通过谎言去骗取食物、爱情以及权力。

·早在一万七千年前，比利牛斯山脉洞穴中的壁画就描述了这样的一个情景：一个猎人使用鹿皮和鹿角将自己伪装成一只驯鹿，从而使自己更容易混进鹿群。

·在希腊神话中，宙斯为了使赫拉爱上他，将自己变成一只在暴风雨中受伤的布谷鸟，飞入赫拉的怀抱，假装很痛苦，因此获得了赫拉的爱情。

·在《创世记》中，该隐由于妒忌杀死了他的弟弟亚伯，但当上帝问他弟弟的行踪时，他对上帝撒谎说：“我不知道！我又不是看守我兄弟的人？”

从特洛伊木马到“我不是骗子”的尼克松总统（1969年3月，尼克松总统没有通过国会秘密进攻柬埔寨，以打击越南在柬埔寨内的军事基地）；从兰斯洛特（Lancelot）与格温娜维尔（Guinevere）的私情（兰斯洛特是亚瑟王的第一骑士，被亚瑟王任命为王后格温娜维尔的守护骑士，却与王后格温娜维尔有了私情）到“我和那个女人没有发生过关系”的克林顿总统；从米力瓦利（Milli Vanilli）[注]合唱团的假唱到北京奥运会官员所坚称是自己原声演唱的小女孩；从查尔斯·庞兹（Charles Ponzi）（著名的庞氏骗局的始作俑者）到伯纳德·麦道夫（Bernard Madoff）[注]；我们可以很容易从各种传说或是历史记录中找到欺骗的例子。当然比起谎言对人类历史进程的影响，其对生活的影响还是小得多的。

然而，这种“真相的偏见”依然还在继续。没有它就没有我们现在的文明社会。试想，如果我们生活的社会中，每个人都对他人充满怀疑，那么我们如何与他人打交道？商业行为还未开始就已经失败了；一切探索与发现都不会成功；甚至是原本应该最为亲密的父子关系也会变得不那么信任……或许这一切从一开始就不太顺利。

信任与欺骗的对决——就像不断发展的军备竞赛

确实，我们必须去信任他人以使我们能够生存。然而，为了能够生存我们同样也必须去欺骗他人。当然，那些成功欺骗他人的人确实占了一定的便宜。那么让我们再看看自己的祖先，来探究一下为什么信任与欺骗都是我们赖以生存的要素。

假设有一个部族，正在遭受严重的饥荒。当食物充足的时候，很显然大家会共同分享这些食物。毫无疑问，当部族成员们都有稳定的食品供应的时候，他们对待其他人都会很慷慨，因为这样可以维持部族融洽的关系。但是当食物匮乏的时候，由于拥有食物的人能够得到更好的生存机会，这样拥有食物的人或许会欺骗其他人，说自己也没有食物，以使自己能够生存下去。而与此博弈的是，如果部族的其他成员如果能够戳穿他的谎言，并找到食物的话，那么他们就能多一些生存的机会。

这样一种生存的对抗就开始了。随着社会的发展，我们识别谎言的能力持续地提高，但同时欺骗者的手段也越来越高明。谎言越高明，识别谎言的技巧也就需要更高明。打开电子邮件看一看，我们就会发现几乎每时每刻都与谎言对抗。即使我们已经安装了防火墙和垃圾邮件过滤器，黑客们依然会用一些更新的伎俩和方法，绕过这些防御措施，向我们发送垃圾邮件，做一些网络诈骗的事情。美国每年由于网络诈骗导致受害者的损失就高达32亿美元。

高风险

尽管在婚姻、宗教、政治以及人类生活的各个领域都存在无数的欺骗、谎言与背叛，但是如果我们想要去检验谎言与欺骗的属性的话，从商业贸易行为入手是一个最好的办法。随着商业贸易在全球领域的高速扩展，为了防范高风险，我们迫切需要重新审视这一问题：谁是我们可以相信的人。

在美国，信任制度可以使我们高效地进行信息传递以及财务往来。我们认为这种信任制度是理所当然的。如果我们按时偿还贷款余额，银行就会授予我们相应的信用等级。如果我们购买食品和药物监管局批准的食品，那么它一定是安全的。如果我们雇用一位优秀并有信誉的会计师，那么他一定会尽自己最大的努力来管理公司的财务。当人与人之间这种信任的纽带被打破的时候，我们才发现，我们是多么依赖这样的信

任以使自己的公司平稳地运行。

想一下法国兴业银行的“魔鬼交易员”科维尔（Jérôme Kerviel），他的非法交易导致银行70多亿美元的损失。这件事情使我们重新认识了及时发现真相所带来的重大价值，当然如果我们不能及时揭穿欺骗的话，就会给我们造成巨大的损失。尽管科维尔的行为并未给兴业银行以致命的打击，但是他所造成的损失，却已经达到12年前导致巴林银行破产的交易员尼克里森（Nick Leeson）所造成经济损失的5倍之多。

在极端情况下，商业谎言给我们带来的不仅是巨额的财产损失，甚至还会致人于死地。2008年，中国政府发现22家国有乳制品生产商，为了提高蛋白质含量，故意在牛奶中填加有害的化学制剂三氯氰胺。事发后，7家公司承诺，此后生产的乳制品将在公司内部运行更加严格的质量检验标准。这一事件造成6名中国儿童中毒死亡，数以千计的儿童因此患病。这次事件致使正在努力构建商业诚信的中国政府遭受了沉重的打击。受到影响的地区除了中国大陆以外，还包括中国台湾地区、也门、孟加拉、加蓬、布隆迪、瑞典、丹麦和新西兰。此外受到影响的还有星巴克咖啡，他们被迫从中国国内的300多个分店中召回有问题的牛奶。

不论是违规操作的魔鬼交易员，还是向股东隐瞒公司重要信息的首席执行官，抑或是做伪证意图隐藏自己性丑闻的总统，甚至明知产品存在质量问题却依然进行销售的公司，这些人或事件使我们这个社会遭受了巨大的经济损失。

信任哪里去了？

难道我们真的生活在一个非常不诚信的年代吗？难道与一个世纪前相比现在的人们真的根本不值得信任吗？这并不一定。人类的本性并不会随时间产生巨大的变化。谎言的艺术（如果我们把它称为艺术的话）是与生俱来存在于人类大脑之中的。事实上，那些不会撒谎或是不能发现谎言的人们在社会中处于非常不利的地位；甚至有一些证据表明：这些人的大脑发育并不健全。西蒙·巴伦-科恩（Simon Baron-Cohen）教授（剑桥大学自闭症研究中心主任）发现，患有自闭症的儿童并不一定能够认识到，人们会说一些他们不懂的事情。西蒙·巴伦-科恩说：“对于患

有自闭症的儿童而言，现实世界只有唯一一种形式，而对于其他的表现形式（例如信仰和意念），他们并不在意，或者是对其理解的太慢了。这向我们展示了一个非常重要的事实：如果我们想在现实世界中克服障碍得以生存的话，我们必须具备一些技能——揣摩他人心思，分析隐藏在语言内部的深层含义，而学会撒谎正是表明一个孩子真正具备了典型社会技能的标志。”

尽管大家并不喜欢这种说法，但事实上谎言确实是人类交往中的一个重要组成部分。而且，还不仅如此。正如前文所述，撒谎不仅存在于科学文献中，而且动物应用各种欺骗的例子也比比皆是。我们不妨来看看下面的这些例子：

·鱼类会用特殊的策略迷惑求偶竞争者：雄大西洋帆鳍鲈一直喜欢体型较大的雌鱼，然而当他们挑选配偶时，这些雄鱼却常常会忽略那些大的雌鱼，转而接近那些小鱼。而事实上，这些雄大西洋帆鳍鲈假装对那些小雌鱼感兴趣是为了迷惑竞争对手。

·实验室一只名叫“雨果”的乌鸦，被另外一只试图盗取其食物的乌鸦激怒了。“雨果”假装在其他的地方找到了食物，当那只盗取“雨果”食物的乌鸦也跑去那里的时候，“雨果”却飞回到真正藏匿食物的地方，独自享受美食。

·在动物王国里，有一只非常出名的大猩猩“科科”（koko），它能够用手语和人类交流。有一次，它弄坏了一个不锈钢水槽，面对管理员的斥责时，“科科”用手语撒谎冤枉它的宠物猫，说水槽是小猫弄坏的。

即使我们能够在人类的大脑中安装一个可以察觉谎言计算机芯片，并在每一次察觉人们说谎的时候对其进行惩罚，但这个世界上依然会有一些像伯纳德·麦道夫一样的人们，能够想出一些行骗的方法。究竟是什么原因导致如今我们面对的谎言越来越多呢？

因为欺骗已经蔓延成风；因为越来越多的媒体在伪造并传播着谎言，而且丝毫没有停止的迹象；因为帮助我们识破谎言的方法在不断发展；因为我们几乎已经听不见有人愤怒地大喊“骗子！”

信任危机简史

以前绝大多数的信息交流传递都是由人们自己亲自完成的，人际关系普遍建立在面对面的交流之上。正是由于这个原因，人类80%的交流是非语言性的，其中大部分（65%）是通过肢体语言完成的。一个非常典型的肢体语言例子是：对比其他哺乳动物，人类的眼白更加灵活，这样人们不必转动头部，而只需要转动眼白就可以传递特殊的信息。

在人们必须通过面对面的形式进行交流的时代，许多细微的线索，诸如对方的肢体语言、语调和表情，都可以帮助我们判断其是否可信。但是，随着科技的发展，如今即使距离遥远，我们依然能够与对方进行交流沟通，这使得几千年前古人曾经使用的交流方式发生了巨大变化。例如，现在人们可以通过电话进行远距离的通信，它使得不同地方的人们可以轻易进行对话，但通过这种方式，却使得人们丧失了观察对方的能力。之前所提及的那些细微线索也就无从提起，我们所交流的只剩下言语文字而已，而对方只需伪装一下语音语调就可以轻易地骗过我们。

这会产生什么样的后果？毫无疑问，对交谈双方来说，这种形式的对话变成了一种“弱支配性”的交流形式。当然，如果一个母亲打电话给正在上大学的女儿，或许还是可以察觉出女儿只是装模作样在学习（也许是她女儿网上聊天时敲击电脑键盘的声音露了馅）。但是如果你正在和一个从未谋面过的销售员通过电话，讨论密密麻麻印满文字的交易清单时，你是否依然能够揭穿他的谎言呢？

有没有办法辨别出正在撒谎的人？

康奈尔大学的信息科学副教授杰夫·汉考克（Jeff　Hancock），与另外两名研究员合作完成了一项测试：66名测试志愿者每2人为一组进行交流，并要求双方在这一交流过程中不停地谈话。在测试志愿者进行交流前，汉考克副教授会每组安排一名志愿者在交流过程中去欺骗对方，而谎言的话题也是事先设定好的，并且给予“说谎者”5分钟做准备。

2004年，研究人员公布了测试结果，这一结果让所有人都大吃一惊。汉考克副教授与另外两名合作的研究员发现，这33名说谎者要比他们的搭档更加健谈，所表述的内容比说实话的人的多出了1/3左右，同时运用了较多的代词以及感官动词，比如“看”、“听”和“感觉”。汉考克副教授推测，如果告知说谎者更多谎言的细节，那么他们可能会更加健谈，同时他们也会更容易让对方相信自己。

说谎者并没有被发现。但是汉考克副教授的这一发现揭示了，说谎者在交谈过程中会比说实话的人更加健谈，倾向于询问更多的问题。“即使（测试主体）并没有真正发觉正在被欺骗，但是数据显示，在交谈过程中他们还是隐隐感觉到对方是在说谎。”

“我们进行电视会议吧……不，我给你发邮件吧……等等，我还是给你打电话吧……”

当然，电话是合适的交流工具，因为人们在说话的时候，音调、音量和语速大约占到了我们所要表述内容的12%。在打电话的时候，我们可以通过对方的停顿、叹息以及颤抖的笑声，听出他们是否在犹豫、沮丧或是紧张。

然而现今，使用电话交流依然还是最方便的通信方式吗？给对方发一封电子邮件是不是会更方便一些？由于电子邮件的可追溯性，人们并不喜欢使用它来传递重要的或是私密的信息。当我们想要和对方就某一事情进行交流，但是又不方便留下字据时，通常都会说：“我给你打电话吧。”

或许很多人都认为人与人之间面对面的沟通越来越少，连电话也不是很常用，人们更愿意用文字来进行交流。但真正的事实是：人与人之间的正常交流中只有7%是通过书面文字进行的。尽管我们每次书写内容时都小心翼翼字斟句酌，但它却只是我们所“说”内容的很小一部分。

哪种沟通方式最不可信？

一项研究显示，通过一周的跟踪调查，我们发现谎言在各种沟通方式中所占的比例如下：

电话通信——37%

现场会议——27%

网上聊天——21%

电子邮件——14%

在这几种沟通方式中，只有电子邮件和网上聊天会留下文字证据，因此使用这两种沟通方式时，说谎的比例明显要低一些。

如今许多人在家或是在办公室里工作，这使得他们彻底失去了察觉人际交流细微信息的机会。他们独自在相对封闭的空间工作，只有在洗手间或是停车场才能够碰见同事。工作伙伴生气时下颌微微地颤抖，经理观察助手工作的眼角余光，老板布置艰巨工作时无法抑制的害羞微笑——许许多多细微的线索，都被这些埋头工作的人所忽视了。也正是因为这个原因，未曾谋面或从未有过交流的人们之间也能够进行生意往来。

信息崩盘

随着科技的发展，人与人之间的交流方式越来越多，交流信息量也越来越大。尽管许多新的交流方式并非是通过声音传递的，但是它们所包含的信息量却非常巨大。电子芯片的计算效率每18个月就会翻一番，商业交易成几何数上升，信息数字化也初现端倪。网络以及其他信息科技为我们提供了巨大的信息量。现在，每天有2100亿封电子邮件通过网络传递给对方，比过去10年的书信往来总和还要多；每天有300万张图片上传到flickr.com，这些图片足以装满375000页的相册；此外每天还有90万人在网络上更新自己的博客。所有的这些信息来自不同国家、不同地区、不同民族以及不同团体——一些来源是固定的，而一些是未知的，还有一些是匿名的。确定这些信息是否值得花时间去处理、是否可信，对于我们来说已成为巨大的负担。我们已经不能够再依靠主流报纸、电视台或是广播来判断信息的重要性，只能凭借自己的判断来决定信息的实用性与可靠性，综合分析以得到自己最终想要的结果。

我们通过互联网浏览“德拉吉报道”（一个新闻报道类型的博客网站，博主德拉吉通过这个博客网站，在主流媒体之前把一些爆炸性的消息公布于世，现排名新闻类网站前20名）要远比翻阅《纽约时报》容易得多。我们更愿意快速浏览一下新闻梗概，而不是浪费时间去阅读新闻的完整内容，特别是在线作者通过对新闻进行整理总结，可以使那些原本平淡无味的新闻变得更有趣、更尖锐。我们越来越喜欢这些尖锐的评论和令人惊奇的八卦新闻。一个在博客网站上发布的传闻或者一个非主流政治评论员的观点，可以通过网络快速传播，在几分钟之内就可能有成千上万的人将这一消息当做事实。我们是否还记得，在美国“9·11恐怖袭击”事件中，就有这样一则被广泛播报的谣言：在世贸双塔工作的白领

会沿着大楼的两侧安全地滑落到地面？

谁在网络上提供了这么多的新闻评论，这些信息是真实的吗？由于网络的匿名性，博主们可以使他们的言论更有攻击性。我们不知道他们是谁，也很难对他们完全置之不理。因为或许这些你不经意的信息，恰好就是真实的。如果我们遗漏了一个重要信息的某些暗示，无法通过其判断事件的发展趋势，不能把握其带来的机会，或许就会使我们处于危险之中。我们唯恐竞争对手先自己一步，但同时也忽视了一些机会。我们不断地关注一个又一个的热点链接，面临过分依赖那些从未谋面过的人所带来的建议与信息的危险，或许他们的建议和信息也是从另外一些未曾谋面的人们那里所得来的。

为什么视频会议并非解决方案

视频会议允许分属不同地区的工作人员通过网络面对面地交流，以节省时间和旅途费用，但是目前其在短期内被广泛使用的可能性依然较小。尽管目前Skype公司以及其他一些公司都提供了免费的视频会议使用，但是大多数企业并不急于采用这种方法。

在商业往来中使用视频会议会使人感觉有点不自在，甚至是不愉快——毕竟使用它进行商务会议跟使用Skype与远方的恋人“闲聊”是两回事。使用视频会议只是能够使与会者实现面对面交流，而不能通过眼睛实现真正的交流。核心电信创新（Core Telecom Innovation）公司的董事会主席兼首席技术官吉姆·范美格伦（Jim Van Meggelen），从技术角度是这样解释这个问题的：

由于屏幕的焦点和摄像头的焦点不同，因此当你面向摄像头的时候，不能同时看到屏幕。正是由于这样的原因，使我们的会话显得非常不自然。因为如果你想在屏幕上看到对方的脸，就必须低下头，而这样摄像头捕捉到的就是你向下看的镜头，对方也就无法看到你眼睛。同样如果你看着摄像头，虽然对方能够看到你的眼睛，但是你却无法看清楚对方的眼神，因为你不可能在看着摄像头的同时还看着屏幕。

此外，大多数视频会议都要被记录和存档，这样当所说的话题过于私密的时候，我们就不喜欢使用它了。范美格伦说：“人们重视的不仅仅是交流，还有交流的私密性。”

商业文化的崩溃

尽管许多人可能并不认同商业文化彻底崩溃这一说法，但事实上确实如此，甚至有可能让人更加沮丧。让我们看看下面的这些事例吧。

·调查表明，大多数人认为在工作中说谎的愧疚感要比在生活中说谎小得多——但是我们在工作中所说的谎言不仅仅是为了工作而说的一些无关紧要的谎言。一项研究表明，66%的人在寻找新工作的时候，被招聘公司的财务状况所误导。

·绝大多数（83%）大学毕业生为了找到一个满意的工作说谎，而且他们一点儿也不觉得惭愧，因为他们“知道”身边的人都是这样做的。

·还有一项调查发现，几乎有一半的员工承认自己在过去的一年中，至少做过一件违背职业道德甚至违背法律的事情。

·研究还发现所有的谈判者对于谈判过程中棘手问题的态度，要么是说谎，要么是尽量回避。

所以，我们该用什么武器来对抗谎言呢？

为什么传统的测谎方法不能满足我们的要求？

近几十年来，军事与情报部门一直在进行关于测谎技术的研究。最初所发明出来的测谎工具就是众所周知的测谎仪。20世纪初至今，发明了各种不同形式的测谎仪。通常大家认为测谎仪是由漫画角色“神奇女侠”（Wonder Woman）的创作者威廉·莫尔顿·马斯顿（William Moulton Marston）发明的。（或许你还会记得神奇女侠吧，只要她用金色套索将坏人套住，坏人就能将事实的真相说出来。）当犯罪嫌疑人被审问的时候，测谎仪会同时测量嫌疑犯的心率、血压、呼吸频率以及排汗量，这种测谎理论认为任何明显的生理变化都有可能是犯罪嫌疑人编造谎言时的反应。不幸的是，这种理论尚未得到广泛认可。尽管政府机构依然在使用这一技术，而且研究人员也在继续对其进行改进，但是测谎仪的测谎结果还是很少作为证据被法庭认可。

通过分析笔迹检测谎言

在《应用认知心理学》杂志上，有一项研究认为笔迹测试或许有一天可以用来进行测谎。

在这项研究中，以色列海法大学研究员吉尔·卢里亚（Gil Luria）博士和萨拉·罗森布拉姆（Sara Rosenblum）博士，要求测试志愿者用带有压力传感器笔尖的电子笔在电子触屏上写两段文字，一段是真实的，一段是编造的。当志愿者书写文字的时候，研究人员对其握笔的压力大小、笔画的长短、字母的高度和宽度以及写字时提笔离开触屏的时间进行监测。通过测试发现，书写真实的段落和编造的段落，其监测结果有着非常明显的差异，而且对于不同的参加测试的志愿者来说，这些差异是一致的。

当测试者撒谎的时候，他们在电子触屏上落笔的力度要略大一些，此外笔画的长度以及字母的高度和宽度都有明显的不同。海法大学研究人员猜测，这种差异是由于书写谎言时引起的心理压力导致的，这种心理压力会使测试者很难自然地进行书写。

“通过笔迹检测谎言比其他正在使用的方法有很大的优势。”卢里亚和罗森布拉姆博士说，“这种方法对测试者没有危险，而且也更加客观，此外这种测谎系统给出了测试过程中的各种指标标准，可以通过这些标准值进行客观判断，从而有效避免了人们主观臆断所带来的测试偏差。”

如果这种测谎系统真的得到广泛应用的话，那么当你再收到自己不喜欢的礼物时，是否还依然敢于亲手写一封感谢信给对方呢？

另外一种更精密的测谎仪器是脑电图（EEG），尽管在法律程序中它也没有被采用，但是它可以测量脑神经细胞的活动。这种理论认为，当人们试图掩盖谎言的时候，脑细胞活动要远比自然地说出真相活跃得多。毕竟，人们说真话的时候，只需完成这样一个简单的任务：回想并转述发生了什么。而说谎的人，必须先将自己要编造的内容在脑子中梳理清楚，所以他们的脑细胞活动会更加活跃一些。

此外，专家们还一直关注热影像仪在谎言检测中的应用。热影像仪是一台热敏摄像头，它可以发现血液流动的加速。因为当血液流动加速的时候，温度会升高。有些科学家认为当人们撒谎的时候眼部周围的血液会加速流动。目前研究人员还在研究应用红外脑部扫描仪、眼球跟踪器甚至是特殊的核磁共振等设备进行测谎的方法，这些方法可以监测出

当人们试图说谎时，身体发出的各种潜在的电信号和神经信号。

新型测谎工具

尽管上文介绍了许多不同类型的测谎仪器，但目前社会大众对这些测试方法的效果依然存在疑虑。退一步讲，即使这些测谎仪器的测试结果是准确可靠的，谁又可能带一台脑电图仪器到办公室随时测谎呢？幸运的是，事实上我们根本无须携带各种不同的测谎仪器去判断你的同事、商业合作伙伴或是私人顾问是否诚实可信，我们身边原本就有许多易于实施的方法可以帮助我们识别谎言。其实所有这些鉴定谎言方法的根本就是我们判读细节的能力。我们应该学会倾听他人话语没有表达的意思，或者破译他人所说的话。我们应该学会如何透过语言的表面，来理解其深层的含义，例如学会仔细倾听对方的说话方式甚至语调，或是学会精准地阅读对方的肢体语言和面部表情的方法。

这样你就可以使自己变成一个活生生的测谎仪器。

这本书能够教你什么

如果想发现谎言，你就必须训练自己的观察能力，能够从对方的言语中获得正确的信息，并学会如何去讯问对方。但这还不够，探究真相是一个非常复杂的过程，上面所说的三项不过是学习如何发现谎言的序曲，我们接下来还有许多事情要做。

首先，我们需要学习“微表情”的基本分析方法。现在，人类说谎的原因和欺骗的手段已经引起全世界的关注。各国的生物学家、心理学家、人类学家、语言学家以及神经学家都开始针对这一问题进行研究。在众多研究成果中，我们发现“微表情”是目前最适合识别谎言的一种方法，嘴唇的微妙曲折，面颊的痛苦抽搐，眉毛的轻微蹙动，这些不经意的“微表情”正在不知不觉中泄露我们内心的秘密。如果能够正确地对各种“微表情”进行解释分析，我们就可以轻易地将识别谎言的正确率提升到95%。特别是，如果我们能够知道人们在撒谎时如何组织词语语句，如何控制自己的肢体动作，如何摆弄周围的物品（譬如手袋、椅子、手

机等），我们识别谎言的正确率还可以更高。

其次，我们还将学习如何发现骗子的伪装行为。或许你会发现以前你所知道的许多方法都是错误的，譬如："骗子从来不看你的眼睛"（其实许多没有说谎的人在说话时，也不会盯着对方的眼睛），"骗子通常会双臂交叉抱于胸前以保护自己"（事实上许多诚实的人，也是这样做的）。

除了上述之外，更重要的是，通过本书你还会学习到更多关于发现谎言的方法，而不仅仅是通过观察他人的行为。接下来我们将深入剖析生活中的各种欺骗。在我们掌握它之前，让我们先来谈谈曾经被欺骗的各种经历。你是否曾经遭受谎言的伤害？仔细再想一想。

欺骗是一种相互配合的行为

没有你的允许，没有人可以欺骗你。事实上，骗局是由骗子和受骗者共同编织而成的。谎言本身其实并无多大危害，然而一旦有人相信了这个谎言，它就将呈现出巨大的杀伤力。

人们是否会偏执地认为股票能够上涨，是否会不切实际地认为某件衣服穿在自己身上会非常漂亮，是否会因为疏忽而签署一份工作合同，人们遭受欺骗很大程度上是取决于自己的世界观，而并不是因为别人说什么。我们对这些事情的解读取决于我们自己如何看待这些事情，所以如果我们远离贪婪，就不会让贪婪影响我们的意愿，相信股票会继续飙升；如果我们并不认为自己是完美的，就不会相信那件衣服穿在我们身上非常漂亮；如果我们在签署工作协议的时候能够阻止自己的冲动（即使我们非常迫切需要这份工作，也不会选择一家连半年工资都无法支付的公司），我们就可以冷静地看待事实的真相，用不带任何偏见的目光仔细审视谎言的标记。所以正是我们自己使各种谎言开始影响我们的生活，若不是有我们的允许，没有人能够欺骗我们。

简·沙利文（Jane Sullivan）承认，正是由于她自己的某些原因，才使得一家投资公司的首席执行官轻松地从她手中骗取了用来维持退休生活的25万美元。沙利文投资了一个在南非开采钻石的项目，该项目由一家芝加哥信托公司WexTrust负责。公司首席执行官信心满满地预测，此

项目每年至少可以带来30%的回报，这使得沙利文非常心动。尽管许多人都认为这种预测过于乐观很难实现，甚至是相当冒险，但是沙利文依然决定对其投资25万美元。

然而，几个月后，真相被揭开了。WexTrust公司的首席执行官不过是设计了一个庞氏骗局，用后来投资进来的金钱来支付最初投资人的利润。更让沙利文懊恼的是，她后来才知道，自己是美国证券交易委员会对这个骗局进行调查前的最后的投资者，这使她血本无归。

其实沙利文并非不懂财务。她是世界上最负盛名的一所商学院毕业的工商管理硕士，在巴黎的生意做得非常成功，而且各项资产投资也非常成功，这使得她在50岁的时候，能够搬到纽约依靠自己以前的投资收入过着富足的日子。

但是，是什么让她深陷这样一个骗局之中呢？为什么她会被WexTrust公司首席执行官轻易欺骗呢？“只怪我自己愚蠢。”沙利文说，“其实我应该发现那些原本能够提醒自己不要上当的细节，但是我却忽略了它们。我只是想相信这是真的。”这与WexTrust公司首席执行官是否是一个精明的华尔街经纪人似乎毫无关系。“他并非是一个能够吸引他人注意的人，不仅爱流汗而且还非常胖，”沙利文回忆自己第一次遇见WexTrust公司首席执行官的印象，“但是他身上有一种天生让人快乐的细胞，仅仅几分钟，我就感觉自己非常了解他，就像一个老朋友似的。”

事实上，WexTrust公司的首席执行官约瑟夫·夏维斯基（Joseph Shereshevsky）早在2003年就被法院裁定犯有银行欺诈罪。但是沙利文并没有在意。“他知道如何引诱人们上钩，这是他的技能。在我们谈话结束的时候，我已经问了他许多问题，看了许多数据，还听了许多他编造的故事。”

其实真正引起沙利文注意的是高昂的回报诱惑，WexTrust公司承诺至少在接下来的16年里，这个项目可以实现每年30%～80%的回报率。这看起来似乎无法相信——但毕竟这是在开采钻石啊——而且沙利文还和自己的表哥（一个拥有百万资产的精明的投资家），商量过这件事情，沙利文的表哥也被这么高的利润所吸引，并且和沙利文再一次约见了夏维斯基，深入了解这个项目的详情，仔细询问了钻石开采的细节。

但是随着沙利文对这项投资深入研究，她也在各种文件中发现了一

些错误，譬如账目有些出入，法律文件里存在一些重要的错误，她向夏维斯基提出了这些疑问。

“每一次，他都会给我一些解释，虽然我对这些解释并不是特别相信，但他给我的这些解释，还是打消了我对这些问题的疑虑。”

平时，沙利文是一个精明的女商人，敏锐而聪慧。这些错误至少能够表明工作不够细致，并存在风险。那是什么原因让沙利文判断失误呢？为什么她没有能够及时发现骗局呢？

沙利文的坦诚令人钦佩，她这样说道：“我被贪婪控制了。我一味地愿意相信这是真的。”

本书带给我们的真正收获

毫无疑问，能够快速辨别谁可以信任是一项非常实用的技能。当人力资源总监面对同样非常优秀的简历的时候，他总是可以快速地找到哪一位是他想聘用的人；当公司首席执行官面对一群想要进行一对一采访的记者时，他能够轻易地选出一位记者，使其可以对采访过程进行如实报道；一位投资顾问可以放心地选择那些能够及时支付佣金的客户或者雇主。

即使我们不去健身房，也有其他方法能够锻炼身体。但我们还是更倾向于在健身房锻炼，因为在那里我们可以快速地锻炼自己的身体，使身体强壮而充满活力，进而提高我们的生活质量，让我们健康长寿。同样，一个没有接受过谎言识别训练的人只要接受一些训练，就可以快速而有效地巩固自己的人际关系，建立一个小的内部圈子，包括忠诚、可靠的同事和朋友，增强我们识别谎言的能力，提高我们的工作效率，增加我们对自己的信心，改善我们的工作环境。

识别谎言的目的不仅仅是发现眼前的骗子，更为重要的是，通过我们对谎言的认识，为自己创建可信任他人的基础。

---

1. 米力瓦利是20世纪80年代末红极一时的合唱团体，成员的两个男生外形俊朗，舞蹈飘逸，歌声动人，在出道当年就获得格莱美最佳新人奖，后被发现其在唱片公司的安排下，所有歌曲均为假唱，遭到数十万歌迷的联合抵制，是20世纪90年代流行音乐最大的丑闻事件。——译者注

2. 美国纳斯达克股证交所前主席，2008年因涉嫌进行规模达500亿美元的“庞氏骗局”而被美国联邦调查局逮捕并被起诉接受调查。——译者注

第二章 欺骗要素——谁在欺骗，什么时候欺骗，为什么欺骗

或许很多人都会认为自己说谎的时候不会露出破绽。真的如此吗？让我们做一个简单的测试来检验一下吧。请大家用右手写一个大写字母“Q”，不要刻意考虑，凭直觉写就好。写完之后让我们来看一下字母的朝向，第一种情况字母是反着写的，这样我们对面的人阅读起来很方便；第二种情况字母是正着写的，这样我们自己看起来比较方便。

尽管这只是一个简单的测试，但它却揭示了人们“自我监控”的意愿（具备自我监控意识的人能够关注并清晰地认识他人对自己的看法）。低自我监控者往往正方向书写字母，以使得自己能够较为容易的阅读字母。这一现象暗示着，低自我监控者对自己的认知大多是以自我为中心，而不愿从他人的角度来审视自己的行为。此外通过研究还发现，当低自我监控者的周围环境发生变化时，他们通常还会继续保持以往的行为习惯。

而那些反方向书写字母的高自我监控者，往往具备从不同角度认知世界的能力。这意味着他们更愿意改变自己的行为模式，以适应周围环境的变化。正是这一行为使得他们能够轻易地去改变别人对自己的看法。对于骗子而言，这是他们必备的一项重要技能。因此，对比低自我监控者，高自我监控者往往能够轻易控制自己的语言和行为，当他们说谎时，更不易被察觉。

高自我监控者会在工作中取得更大的成功

很多男性的高级管理人员和政界人士都是高自我监控者。研究人员通过对159名接受过康奈尔大学工商管理硕士课程的毕业生，进行了持续8年的调查研究发现，在工作中面对各种晋升机会时，有75%的机会授予了“职场变色龙”，也就是具备高自我监控能力的男性。但有趣的是，女性自我监控能力的高低，似乎并不会对她们工作的晋升造成影响。研究人员解释说，一个可能的原因是“高自我监控者更善于改变自己的行为以适合工作的需要”。通常来说，男人有许多男性榜样可以去模仿，但是女人可模仿的女性榜样却要少得多。而且当女性的表现

具有阳刚气的时候，她们往往会遭受批评，尽管这并不会在工作中伤害到其他人。

如果在上述的测试中，你所书写的字母“Q”恰巧是反方向的，就表明你或许是一名高自我监控者。但这一测试结果究竟意味着什么呢？是否表明你是一个不值得信任的人呢？不用害怕，答案是否定的。通过这个测试，只能证明你对周围的信息较为敏感，而与你的伦理道德价值观无关。如果你所书写的字母“Q”是正方向的，也不必担心。因为我们身边大多数人都是如此，人们往往比较自恋，更容易关注的是自己而不是他人对事情的反应。倘若你希望成为一名优秀的谎言识别者，就要使自己学会像高自我监控者一样去思考，多想一下别人做事情的动机是什么，他们什么时候会说谎，为什么要说谎，要仔细剖析思考一下他们说谎背后的深层原因，这对提高你识别谎言的能力至关重要。

很小的时候，我们就开始说谎

有句谚语叫做“只有孩子和傻瓜才说真话”。但真实的情况一定会让家长感到震惊——孩子们从很小的时候就开始学会撒谎了。从孩子6个月大开始，他们就知道自己的行为会引起父母的注意，而且他们很快就学会了利用这一点。即使没有任何事情，他们也可能会假装去哭，以引起父母的注意，还会在嚎哭中停下来看看妈妈是否跑过来；或者假装去笑，因为他们知道这样能够使周围的人高兴。

从孩子6个月到3岁这段期间，妈妈会非常惊奇孩子为何能够做出一些原本不应去做的事情。孩子如此聪明，以至于在刚刚会走的时候，就学会了如何去戏弄、欺骗父母。一个11个月大的男孩，会假装伸手去摸花盆中的泥土，但是当你紧张地要去阻止他的时候，他会突然将伸向花盆的手向你摆一摆。他似乎在说，我不是真的要去摸泥土，我只是要和你挥挥手而已。同样一个11个月大的女孩，会盯着母亲的眼睛，吸引母亲的注意力，而事实上她正在偷偷地将自己不喜欢吃的烤面包扔到地上。

识别谎言小贴士

孩子在说谎的时候经常会捂住嘴巴。而一个说谎的成年人为了掩饰这一冲动，往往会快速地摸一下嘴巴或是将手从嘴巴上快速划过，仿佛他们并没有“说谎”。

华苏蒂薇·雷迪（Vasudevi Reddy）教授是英国朴茨茅斯大学心理学系主任，她认为尽管人类在很小的时候就开始学会欺骗，但是并不能以此认为欺骗是人类的本质。这种欺骗仅仅是婴儿在说话之前学习社交和情感互动的一种手段。研究机构还对更大一些孩子的行为进行了调查，发现孩子这时已经知道，在某些场合下说谎似乎比讲真话更为妥当。有一项非常著名的测试：将一个3岁大的孩子独自留在房间中，并告诉他不要去瞧房间里的玩具。但是我们却通过隐藏在房间内的摄像头发现，大概有90%的孩子会偷偷去瞧那些玩具。而之后当我们询问孩子们的时候，只有38%的孩子承认确实偷偷瞧过玩具。而当我们用同样的方法去测试5岁大的孩子时，已经没有人承认偷偷瞧过玩具了。

诚然，大多数父母更愿意相信，孩子知道撒谎是不对的，但是这些测试却告诉我们，即使孩子逐渐长大懂事，他们也不会变得更诚实。相反的是，孩子撒谎的技能在不断地提高。孩子们在不断地重复尝试中学会了撒谎，就像去玩一个惩罚与奖励的游戏。假定一个孩子偷了一块饼干，在面对父母询问的时候，如果他们承认或是撒谎被父母发现，无疑会受到责备。但是如果他们撒谎而且并没有被发现呢？就会出现完全相反的结果，既可以吃到饼干，又不会受到惩罚。这样孩子们就开始意识到成功撒谎的好处，并逐渐学会许多方法，可以使他们在以后的生活中，编造一些更复杂的谎言而不被发现。

我们关于谎言的研究并不仅仅只是针对孩子的，社会学家还在研究父母对孩子的欺骗。多伦多大学的研究员康·李声称，他的研究团队发现父母也常常对孩子说谎。“通过研究发现，即使是最重视与孩子要坦诚相对的父母，在教育子女的过程中也经常会说谎。”

谁更爱说谎？

男人还是女人？

尽管成年男性与女性说谎的次数几乎是相同的，但是他们说谎的类

型却完全不同：

·男人撒谎往往是为了伪装自己，让自己显得更强大、更风趣、更成功。大多数时候，他们不过是在自欺欺人罢了。

·女人撒谎往往是因为要顾及他人的感受，或者希望给他人留下一个好印象。

·很多研究都认为，对比男性，女性在说谎的时候往往会更不自然。当需要说一连串谎言的时候，女性往往会比男性感受到更多的内疚、紧张与害怕。

·有一些证据表明，随着交往的深入，女性朋友之间更容易发现对方在说谎，而在男性朋友之间却无法做到这一点。

·那些最不可能说谎的人往往在同性间拥有很好的人际关系，而且在关于责任感的心理测试中会得到较高的分数。

已婚者还是未婚者？

·谎言对女性的情绪影响和心理伤害比其对男性造成的影响要大得多。

·一项研究发现，在接受调查的大学生情侣中，有85%的人会隐瞒自己以前的恋情和鲁莽行为。

·下面再来看一下对夫妻的调查。研究发现，夫妻之间相互欺骗的可能性只有1/10，而未婚情侣间相互欺骗的却有3/1。然而，尽管我们对待配偶的态度要坦诚得多，但是在每个人心中仍然还会存有一些或多或少不可告人的秘密。

外向的人还是内向的人？

·外向的、善于交际的人往往比那些内向、不善交际的人更爱撒谎，他们撒谎的时候往往更加坦然，而且他们的谎言也往往让人觉得更加可信。

·经常说谎的人往往会比普通人更在意他们在他人心中的形象。

我们会说什么类型的谎言？

·总的来说，超过50%的谎言完全是“自我导向”的，也就是说这些谎言可以使自己受益。一位应聘者之所以会伪造自己的工作经历，编撰自己的简历，无疑是为了自己的利益，而与他人无关。

·谎言中还有25%左右是“他人导向”的，也就是说这些谎言的目的是为了保护他人。“你的报告棒极了！”我们会这样告诉同事，即使当他做报告的时候，我们只能在会议桌下玩九宫格数独游戏，以使自己不要睡着。

·最后一类谎言是“双导向”的。记者乔·克莱恩发誓，他从未写过《原色》——一本影射克林顿总统1992年竞选的小说。他的谎言是为了保护自己以及自己的消息来源，但是同样也给出版商带来了利益（尽管这或许是无意为之）。当图书销售量疯狂飙升的时候，出版商又怎么会去在意各个媒体在喋喋不休地争论小说的作者是谁呢。

·相比之下，女性更多的是去说一些“他人导向”的谎言，而男性则更多的是去说那些“自我导向”的谎言。

善意的谎言通常是“双导向”的。譬如，我们对母亲说：“我非常喜欢您送给我的领带（即使我们并非真的喜欢）。”这只是我们为了避免伤害母亲感情的一种礼貌说辞，同样这也保护了我们自己，因为母亲伤心同样会使得我们自己伤心。

此外，研究人员还发现，“假阳性”谎言比“假阴性”谎言多大概10～20倍，在“假阳性”谎言中，人们会假装比实际更喜欢某人或某物。例如，一个和你竞争的同事，假装称赞你的想法，并鼓励你将这一想法告诉你的主管，而事实上他明知主管已经批评了类似的想法，这样的欺骗就是“假阳性”的欺骗。而在“假阴性”谎言中，人们假装更不喜欢某人或某物。例如有一个员工，他本身并不会特别地支持或反对某个党派，但是如果他的老板是一位保守的共和党员，则他在老板面前撒谎说“非常不喜欢民主党政府”，这个谎言就是“假阴性”的谎言。

同事或是陌生人——我们更爱对谁说谎？

总的来说，成年人在各种不同的场合下都有可能说谎。但是一项测试发现：对比同事和陌生人，大多数人更容易对前者说谎。

为什么会这样？专家们提出了一系列理论以解释这一现象。一些心

理学家认为，如同武器在战场中所体现出的价值，公众形象对工作的影响至关重要。而诚实（告诉别人我们真正的想法、感受和愿望）会使我们在工作中变得极度脆弱。如果你告诉一个陌生人自己的弱点，通常是无害的。由于你几乎不可能再遇见火车上坐在一起的人，正因如此，谁又会在乎别人的想法？如果同样的事情发生在工作中，事情就会变得相当危险，因为这将永远改变同事们对你的认知。而且你将永远承受它所带来的后果——除非你更换工作。

另一种理论认为：成功的商业领导者或许更加善于撒谎，因为他们的自身价值常常和外部各种因素联系在一起——譬如金钱、名声、获得的尊重、朋友。不断得到外部的满足，可能会使这些领导者忘记自己真正的内部的核心价值。他们对企业名声的信赖，对节约能源的态度，或是他们的坚定决心，可以在短期内激励他们奋勇前行。然而在其漫长的前进道路上，他们或许就会动摇或是丧失自己的责任感。

生活中的约翰是大家公认的模范。他是儿子眼中的好父亲，妻子眼中的好丈夫，伙伴们眼中的好朋友，他的道德价值观受到了大家的一致尊崇。但在工作中，事情变得复杂起来。作为公司的首席执行官，他成功与否的标准主要取决于公司赢利情况。这使得约翰在处理公司事务的时候，必须将公司利益放在第一位，必须坚信自己可以不择手段以实现股东、员工甚至是媒体的期望，即使这可能意味着他必须做出不符合自己价值观、自己认为不道德的事情。作为公司的首席执行官，这似乎没有什么不对的，但是约翰却因此不断地滑向灾难的深渊。尽管公司的股价不断地上涨，利润不断地增加，但是约翰私下所做的肮脏交易也越来越多，越来越多的人开始认为约翰有着双重性格。

社会的多元化，要求我们必须扮演不同的角色——员工、父母、夫妻。这就意味着每一个成熟的、有自我意识的人，必须将自己扮演的不同角色整合在一起，同样需要整合的还有不同的价值观。与抚育子女不同，工作常常要求我们在很短的时间内就必须取得业绩。面对如此压力，在职场中奋力拼搏追求卓越的那些管理精英，真的很难衡量对同事说谎会带来什么样的长期后果，同样也很难预知谎言会为我们带来何种恶果。毕竟，人际交往的主要目的是，增强我们同他人的联系与信任。尽管人际交往的这一目的看似与工作毫不相干，但事实并非如此，我们将在第九章向大家解释这是为什么。

为什么我们会说谎

了解人们为什么说谎是成为一名测谎专家至关重要的第一步。从无伤大雅的细微谎言到那些后果严重的弥天大谎，从自我导向的谎言到他人导向的谎言，从简单的谎言到复杂的谎言，不论是哪种形式的谎言，大多欺骗行为通常都是出于下面要介绍的9种动机。我们可以将这些说谎动机分成两大类：攻击性动机和防御性动机。

攻击性动机的谎言目的在于击败我们的对手，譬如在运动场上得分，在工作上晋升职位，或者把他人逼到角落里。相反防御性动机的谎言目的在于保护我们自己，稳住阵脚，减少我们的痛苦与窘迫。无论是上述哪种情形，我们都可以在下面找到我们说谎的原因。

攻击性动机

为了获得不正当的利润。有时，我们明知公司不允许提供各种形式的回扣，但为了顺利完成工作，我们依然会违反公司规定，承诺他人丰厚的奖金，或赠予礼品券以完成交易。

据媒体报道，美国国防部的一个供应商埃尔泰克国际公司，为了获得更多的关照，向国防部工作人员行贿。“埃尔泰克公司曾经向全球多个飞机制造企业提供了不符合标准的产品，”在美国军方调查部门的2008年备忘录上这样记录着，“埃尔泰克公司在这一过程中存在欺诈行为，尽管其没有留下任何证据，但是由于其造成的潜在责任成本，我们认为该公司是不诚实的。”随后埃尔泰克公司在其公司的网站上否认了所有的指责。

为了获得更好的局势。譬如，A公司的首席执行官会告诉B公司的竞争者，他无意并购C公司。而事实上，他此时正在就并购问题与C公司谈判。另一种情形更为常见，A公司假装对并购B公司很有兴趣，并对其进行谨慎性调查（它是指投资人在与目标企业达成初步合作意向后，经协商一致，投资人对目标企业一切与本次投资有关的事项进行现场调查、资料分析的一系列活动），而事实上这样做不过是为了偷窥较弱的竞争对手的底牌。1996年，当我为互联网提供商Prodigy公司做咨询顾问的时候，公司的竞争对手美国在线假意对并购Prodigy表现出极大的兴趣，仔细调查了公司的运营情况。而接下来，美国在线并未对Prodigy公

司进行并购，而是并购了另一家互联网提供商——CompuServe。

为了给他人留下积极的印象以赢得尊重。例如，人们总是试图美化自己的简历，以获得他人的尊重，给他人留下良好的印象。同样正因如此，有许多慈善机构都在夸大自己的善举，还有许多公司在开预算会议的时候，销售人员都为自己定下了难于实现的销售目标。

CareerBuilder.com网站列出了求职者最令人抓狂的几种简历作假行为：

·递交的简历上，所用照片是别人的

·假装自己是肯尼迪总统的亲戚，具有广泛的社会关系

·简历上列举的自己的杰作，正是招聘人员的作品

·虚构的服兵役时间甚至是在自己出生之前

这项调查还发现，在某些行业中简历中所存在的谎言似乎更为严重。例如在酒店服务行业中，有60%的简历中存在谎言，政府管理机构中简历造假的情况有所降低，比例为45%。虽然看似与酒店服务行业中60%的虚假简历比较起来少了一些，但45%这一比例也已经将近一半了。

通过控制信息实现对他人的操控。在商业领域中，信息就是力量，获得信息的人比其他人具有更大的优势。有时候隐藏事实真相，可以有效地保持对他人的控制与操纵，甚至可以通过谎言毁灭他人。

关于谎言的生意——这一点也没有夸张

传统谎言的各种托辞比较粗糙，所以现在有一些公司专门从事为他人编造谎言的工作，或是帮助客户维持谎言不被揭穿。Alibi网络公司就是这样的一家公司，他们可以帮助客户编造各种所需的谎言。

假如你想背着妻子去与情人约会，这家公司的宣传册上这样说："我们可以发给你工作录用书，参加职业培训的邀请函、员工手册以及所有其他的相关文件，以使你有借口离开几天。"

因为被解雇感到窘迫耻辱？"我们可以帮您冒充为我们合作伙伴公司的员工。我们能够为您提供所有必需的资料，譬如公司员工卡、办

公电话号码、企业电子邮箱，甚至如果您需要，我们还能为您提供相应的私人秘书。”

如果你今天不想去工作，Alibi网络公司可以假装是你的主治医师（牙医）或是配偶，告诉你的老板，你今天需要请假不能工作。

这听起来似乎非常荒诞，但这确实是真实的。在Alibi网络公司的网站上，你可以发现这家公司能够提供各种各样的谎言服务，甚至是为你提供专属的维护谎言专家。

没有人能够解释清楚，这一现象究竟会对职业道德操守带来怎样的特殊挑战。

防御性动机

为了避免遭受惩罚或是避免尴尬。一个14岁的男孩这样告诉他的妈妈："不要逼我，否则我会一直欺骗你。"不难看出孩子说谎很大程度上是因为害怕父母的惩罚或是责骂。很多研究都发现，孩子所遭受的惩罚越多，他们就越爱撒谎。

在《恶魔——一个弥天大谎的真实故事》（*The Adversary: A True Story of Monstrous Deception*）这本纪实小说里，埃马纽艾尔·卡雷尔（Emmannel Carrere）描述了一个噩梦般的故事：一个缺乏勇气不愿承认失败的男人，为了掩盖自己的错误编织着谎言，欺骗身边的人。最终，在谎言无法掩盖的时候，他选择了毁灭，夺走了自己所有亲人的生命。18年来，让·克罗德·罗曼（Jean-Claude Romand）一直将自己伪装成一名世界卫生组织的医生，而事实上，他从未在世界卫生组织工作过，即使连最低级别的职员都不是。由于读书时候没有能够通过一门重要的考试，罗曼从医学院退学了。此后的日子里，罗曼越来越深地陷入到自己所编织的谎言中。每天早晨，罗曼都会穿戴整齐开车离开家，就像去工作一样，他的全部收入都是来自身边的长辈亲属，他们由于信任罗曼而将自己的钱交给罗曼打理。当罗曼用谎言所编织的幻象世界最终被揭穿的时候，他因为害怕让亲友们失望，亲手杀害了自己的妻子、孩子和父母，之后自杀未遂。

为了保护他人不受惩罚。很多时候，人们说谎是被迫要替别人承担错误。一个典型的例子就是，2007年美国总统候选人约翰·爱德华兹（John Ednards）在竞选中的欺骗。2007年，美国民主党总统候选人爱

德华兹与其竞选助手摄影师赖丽·亨特（Kielle Hunter）的婚外恋情被美国媒体曝光，媒体声称亨特所怀孩子的父亲正是爱德华兹。接下来，爱德华兹的竞选官员安德鲁·扬（Andrew Young）对媒体声称自己才是亨特所怀的孩子的父亲，并宣布退出竞选阵营，不再为爱德华兹服务。2008年，爱德华兹承认了自己与亨特的婚外恋情，并承认亨特的孩子是自己的。此后安德鲁·扬才说出实情，自己曾经为爱德华兹和亨特安排秘密会面的机会。

为了保护自己的身体或感情不受到伤害。幸运的是，我们不需要经常撒谎以保护自己的身体不受到伤害。但是我们中的大多数人都曾经使用过谎言，来保护自己的感情不受到伤害。“没有人比卡罗尔更应该得到升迁。”或许在工作中，我们所取得的业绩并不比小王少，或者我们说：“尽管当同事们都外出吃午饭的时候，我只能待在自己的办公桌吃盒饭，自己还有许多重要的事情要做。”

为了摆脱尴尬的处境。许多忙碌的首席执行官不得不去参加一些自己并不愿意参加的会议。这时他们会安排自己的助手，当会议进行30分钟后，敲门去叫他们“下一个会议就要开始了！”或是“爱丽丝有急事找您！”

为了保护自己的隐私。许多公司的首席执行官在辞职的时候，都会说是因为自己的私人原因，而不是董事会迫使他们辞职。或者我们再来举一个完全虚构的例子，一个开发软件产品和电子消费类产品的跨国公司负责人，即使当他正在准备移植肝脏的时候，依然会对外声称自己很健康。

如果我们需要识别谎言，那么认清谎言的动机和背景就显得尤为重要。例如，如果我们希望看懂别人的眼神，那么我们必须要能够认清当时的环境。如果我们只是为了保护自己的隐私，避免遭受伤害，或是为了摆脱尴尬的处境而撒谎，很显然大多数人都会比较容易原谅我们。记住上面这9个常见的撒谎动机，我们就能够更好地认清情况，知道什么时候才真的需要去识别谎言。同样在不必要的情况下，我们无须耗费力气去识别谎言。

是否有人在对你撒谎？

一般我们都会认为，只要听到谎言，我们就能察觉出来。但事实上很多时候我们并不能发现别人在说谎，甚至我们没有意识到自己正在说谎。正如第一章所述，普通人每天都会说很多谎言，有时他们自己并没有意识到，也没有想去伤害他人。谎言似乎成为生活中必不可少的一部分。

美国马萨诸塞大学的心理学家罗伯特·费尔德曼（Robret Foldman）曾经进行了一项测试。他将两个陌生人安排在一起，给他们10分钟相互认识。费尔德曼将这个过程用摄像机录了下来。接下来费尔德曼让两个测试者和自己一起观看这段录像，并要求测试者指出有哪些地方自己所说的“不完全准确”。大多数测试者在刚开始会声称，自己在这一过程中所说的话全部属实。但事实上，有60%的人在这10分钟内至少有一次所说的与事实不符，只不过他们中的大多数都没有意识到这一点。有人撒谎说，自己是摇滚乐队的主唱。

我们怎么可能不知道自己在撒谎？费尔德曼教授解释说：“人们很多情况下，是在本能地说谎，而不会把它当做正常社交的一部分。”此外，费尔德曼教授还补充说，在一般情况下，我们与他人交往时，并不会将自己的想法完全展示给对方，更多情况下，我们会迎合对方的想法。

识别谎言小贴士

人们撒谎时，经常会下意识地触摸眼睛，以遮挡自己不自然的眼神。一般来说，男人倾向于擦眼睛，而女人往往会轻轻地触碰一下自己眼睛的下方，这仿佛是在试图掩饰罪恶。

什么才是谎言？

大多数人都会倾向认为自己是一个诚实的人。在费尔德曼教授的测试中，志愿者们从不肯将自己描述为一个说谎成癖的人，尽管事实上他们所说的谎言比自己所意识到的多得多。毕竟，有时候人们说谎不过是因为需要对他人礼貌地附和而已。与哲学家或神学家不同，我们研究的目的并不是去争论哪些谎言符合道德标准，而是希望找到一个关于谎言的客观定义。

研究《塔木德》的学者将谎言定义为“偷窃”，即“偷窃一个人的思想，智慧或知识”。圣·奥古斯丁认为谎言就是“所言非所想”。现代的社会科学家，试图将欺骗中的道德与情感要素剥离出来，创建一个全新的关于谎言的四重定义标准。彼得·罗斯（Pete Rose）曾经是美国职业棒球大联盟的超级明星，由于涉嫌赌球，他被终身禁赛，并导致未被选入棒球名人堂。2004年，他终于承认了当年的赌球事件。彼得·罗斯的事例可以很好地为我们诠释关于谎言的四重定义标准。

1．谎言必须包含虚假的信息或表象。罗斯不但说了谎言，还试图用行为来掩盖自己的谎言。他对外声称：“自己从未赌球”，而且试图用自己的行为向公众传递这一虚假的信息。

2．谎言必须有欺骗的对象，否则只能称为自我欺骗。无论是否触犯法律，事实上罗斯欺骗了他的队友、球迷以及记者，甚至整个美国职业棒球大联盟。或许他在潜意识中也在自我欺骗，关于这一问题我们还是留给心理分析学者去分析吧。

3．谎言必须是有意图的欺骗，否则只是一个诚实的错误。罗斯知道赌球是违背联赛规则的，他只有隐藏自己的行为才不会被抓。

4．谎言需要能够引起我们探究真相的欲望。有些事情人们并不会在意它是真还是假。例如，在影院观看电影的观众，明明都知道男主角不可能2分钟内就驱车穿过整个纽约街区。再试想一下，如果观众不相信魔术中被锯成两半的表演者还能安然无恙，那么观看这样残忍的表演还为其鼓掌欢呼将是一件让人感到多么可怕的事情。然而在罗斯赌球的这件事情上，观众和媒体却期望他能够诚实表现，告知大家真相。

总之，谎言的科学定义就是：将虚假的信息有意图地告知对方，并诱使对方做出错误决定的信息。

识别谎言的历史

尽管研究人员依靠客观标准来研究欺骗，但是谎言依然会受到情感的影响。避免惩罚，保护他人，操纵权力甚至是保护隐私，这些代表了人类最初的、本能的欲望。正因如此，科学家、医生和其他思想家们，

不仅仅要关注当人们撒谎时，会有什么样的面部表情或是肢体语言，还要研究那些细节中释放出来的情感。

探察血液中的颤抖：从笛福到马斯顿

20世纪初，漫画“神奇女侠”的作者，心理学家、发明家威廉·莫尔顿·马斯顿通过研究发现，当人在撒谎的时候，血压、脉搏、出汗和呼吸频率这四个生理参数会发生变化，并以此为基础发明了第一台现代测谎仪。另一位英国作家，《鲁滨逊漂流记》的作者丹尼尔·笛福，早在200多年前就提出：骗子的肢体动作可以暴露出他们的情感状态。笛福一直对街头犯罪的研究比较感兴趣，还因此以流氓、妓女等为主人公创作了多部小说。他声称，如果一个人偷了东西，那么他的脉搏一定会升高。笛福说：“罪犯总是充满恐惧，他们的血液在颤抖……因此如果我们留心的话，就能够轻易地发现他们。”

通过表情阅读真实情感：杜胥内、达尔文与弗洛伊德

19世纪40年代，识别谎言的技术有了一次巨大的飞跃，法国医生纪尧姆·杜胥内开始以解剖学为基础，通过研究人类的面部表情，来识别各种谎言。杜胥内医生从医学角度定义了虚伪的或是“社交性”的微笑与发自内心的微笑有何区别：第一种微笑是刻意的，仅仅使用嘴部肌肉；而第二种微笑是真实的、自发的、无心的，它既需要使用嘴部肌肉，还需要使用眼部肌肉。为了纪念杜胥内医生，现在我们把真实的微笑称为“杜胥内的微笑”，而另一种虚假的微笑则被称为“官夫人剪彩的微笑”，用来嘲笑当年泛美航空公司电视广告中一群皮笑肉不笑的空中小姐。

难于伪装的真实微笑

研究发现，只有大约1/10的人能够有意识地控制眼圈周围的肌肉，去伪装一个真实的微笑。今天，一个虚伪的、非杜胥内式的微笑依然被认为是欺骗中最常见的一种表征。

尽管杜胥内只是从解剖学的层面上研究了面部表情，并未继续对隐藏在面部表情下的情绪进行深层探析，但其研究却是联接面部表情与心理变化关系的关键枢纽。在杜胥内完成这一研究实验的30年后，查尔斯·达尔文高度赞扬了杜胥内的工作成果，并以此为基础拍摄了许多影像资料，最终撰写了《人类和动物的表情》一书。在达尔文的旅途中，他发

现不同种族、不同文化的人们在表达一些基本情感时，其表达方式是一致的，尤其是在表达愤怒或喜悦的感情时更是如此。达尔文据此推论："全世界所有的人种，表达基本情感的方式是相同的。"

随着研究的深入，我们了解到越来越多的生理与情感之间的交互影响。在此基础上，西格蒙德·弗洛伊德提出：许多人类的基本情感都可以和一些非语言行为"联系"在一起，我们可以通过这种"联系"识别谎言。1905年，弗洛伊德在其著作中写道："任何五官四肢健全的人必定无法保守秘密。即使他紧闭嘴唇，他的指尖依然会说话；甚至他身上的每个毛孔都会背叛他"。弗洛伊德还相信，人们的那些潜意识的口误（也被称为"弗洛伊德口误"）可以表明他们正在试图撒谎。

破解密码：汤姆金斯与埃克曼

20世纪两位美国心理学家开启了谎言研究的新纪元。普林斯顿和罗格斯大学的心理学家西尔万·汤姆金斯（Silvan Tomkins）教授拥有一项神奇的本领，他能够通过观察人们面部表情变化，来解读其心理。不仅如此，在美国经济大萧条时期，人们无法找到一份好的工作。为了生存，汤姆金斯在一家赛马会工作，担任赛马预测。据说他能够通过观察马匹的表情来断定这些马之间的情感关系，并以此推测哪匹马能够获胜。更为神奇的是，汤姆金斯只需要看一眼通缉犯的相片，就能够知道这个通缉犯究竟犯了什么罪行。

在那个年代，很少有科学家研究人的情绪，而汤姆金斯提出人类经验的核心正是情绪，而非认识与行为。汤姆金斯在其最出名的著作《情绪、表象与意识》（*Affect*，*Imagery Consciousness*）一书中描述了情绪理论的定义、人类的情绪，尤其是"生物学上的情绪"。他指出，在人类尚未意识到这种情绪之前，该情绪就能够通过面部表情呈现出来。汤姆金斯认为情绪是"生命的密码"，只要我们仔细观察，就可以破解它。

尽管汤姆金斯是一位伟大的研究者和理论家，但最初他所提出的"情绪与表情是人类经验的核心"这一理论并未得到广泛的认可。后来年轻的心理学家保罗·埃克曼（Paul Ekman）通过大量的研究，将这一理论继续发展，最终埃克曼获得了美国心理学会颁发的杰出科学贡献奖。

埃克曼最初研究的重点并非情绪，他主要研究的是肢体运动，特别是手势。后来，埃克曼获得了一笔科研经费，用于资助研究跨文化的非

语言行为，才使他开始将重点放在面部表情的研究上。埃克曼曾经说：

> 最初我并未主动去申请科研经费，但是由于一桩丑闻（一项科研计划用来掩饰正在发生的暴乱活动），使得国防部的一项重要科研计划取消，而这项科研计划的经费必须在该财政年度内，用于资助某个没有争议的海外研究项目。一次偶然机会，我去国防部办事，遇见了科研经费审批办公室的负责人。他的妻子是泰国人，因此他对他们夫妻之间非口语交流的差异性感到很好奇。这位负责人希望我能够从非口语交流中找出，哪些是共通的，而哪些又是有文化差异的。起初我并不愿承担这项科研，但是我又不希望错过这次挑战。

当时埃克曼先生只有30岁。他勇敢地接受了这项科研任务的挑战，并为此远赴日本、巴西、阿根廷甚至是巴布亚几内亚的丛林中，通过大量的调查研究，他完成了一部“面部动作编码系统”，并因此成为20世纪最伟大的心理学家之一。

第三章 观察面部表情

嘴可以用来说谎，但是面部表情却泄了密。

——弗里德里希·尼采

揭穿骗术的第一法则就是观察面部表情。

众所周知，我们的面部表情与我们的思想和情感紧密联系，甚至隐藏起来或者下意识的思想和情感都会在面部表现出来。但是这一观念真正得到大家接受却还是在40年前。试想一下，如果人们早就明白这一道理，历史就要被改写。如果1938年张伯伦与希特勒谈判的时候，他没有被这位独裁者表面上所承诺的不会入侵捷克斯洛伐克而蒙蔽；如果那些投资者或者美国证券交易委员会的委员们也读出了麦道夫的面部表情，事情就会是另一番景象了。直到最近，我们才开始意识到系统学习人类的面部表情的重要性。

首次突破

查尔斯·达尔文认为人类的面部表情是与生俱来的，并且不同文化具有统一性。1872年，达尔文在他的著作《人和动物的表情》中探究了诸如“大笑向微笑的演变”、“羞愧感来自于对道德法则和成规的破坏”等话题。同时他还研究了人类各种表情的心理成因（用图片来解释说明在当时还是很新颖的），使得人们相信每个人的表情都是一样的。

有一件事我一直都很好奇：我们不用刻意去分析表情，却能够辨别出各种表情的细微差别。我相信没有人能描述愠怒或狡猾的表情是什么样子的；然而大多数的观察者都能够辨别出人们脸上的这种表情。不论何人，当我把年轻人眉毛耷拉下来的照片给他看时，他都认为照片中的人是悲伤的或者类似这种感情；我相信，没有一个人能够说出那个年轻人的眉毛向下倾斜了多少度，是否在眉头皱成了直角……我一直努力向大家证实：人类的一些基本表情，在全世界都是一样的。

达尔文一直都将其家人作为研究对象，第一个被他近距离观察的人就是他的第一个孩子——威廉（William）。

> 想要证明孩子天生就能辨别面部表情真是太难了。于是我将我的第一个孩子作为研究对象。他刚刚出生，还没有机会向身边的孩子学习任何表情。但我坚信那个时候他已经懂得微笑，看到微笑时感觉快乐，刚出生的他通过经验来学习东西还为时尚早。当他4个月大时，我在他面前发出奇怪的声音，做几个鬼脸，试图表现得很粗鲁一些。但是如果声音不是很刺耳，鬼脸不是很恐怖，他都当做是笑话了，并且都会对我笑一笑。当他5个月大时，似乎明白了充满同情的表情和语调。当6个多月大时，他的保姆在他面前假装哭泣，我看见他的脸立马呈现出忧郁的表情，嘴角很明显地下弯。他很少能见到其他孩子或者大人哭泣，同时我怀疑当时他已经学会推理。因此我认为，一定是他内在的感觉告诉他，保姆的哭泣表达了悲伤，他也因此瞬时产生了充满同情、忧郁的表情。

对于那些19世纪受过教育的人来说，达尔文已经不是第一次提出一些不受欢迎的想法了。我们接受“人类从猿到人的进化”已经够难的了，如今他又提出：人与动物是紧密相连的。如果真的如达尔文所说，我们人类的表情是与生俱来而不是后天习得的话，那么这一人类细微情感和丰富智慧的铁证——面部表情，就不再是人类所特有的了。

即使《人和动物的表情》一书刚一出版就卖光了，然而人们接受书中思想却是很慢。直到20世纪中期，科学界还普遍认为人类的一系列表情是在个体文化中形成，并通过社会化和模仿一代代传承下来。当时一些人类学家，玛格丽特·米德（Margaret Mead）、葛瑞利·贝特森（Gregory Bateson）和雷·博威斯特（Ray Birdwhistell）都认为达尔文受到了拟人论的影响，癖好谈轶事趣闻并有着西方人的偏见。博威斯特一生都从事人类非语言交际的研究。他在1970年的一次访谈中坚定地说道：“正如我们所知，世界上没有通用的手势，便也不会存在能够为各个社会所接受的面部表情、态度或者身体姿势”。米德和贝特森担心，过分地强调人在生物学层面的动物性而忽视文化因素，会加强人们在民族和种族之间的比较。在1972年的自传中，米德提到了她的担心：人类倾向于将其特定的特征与性别、年龄、种族、身材、肤色甚至是籍贯联系在一起，并因此作出不公正的比较。

20世纪60年代，波士顿大学的心理学家威廉·康顿（William Condon）提出了一种他称之为“微观分析”的研究方法。他先用摄影机记录下两个人之间的简短交流，然后再一帧一帧地分析影像画面。（他花了一年半的时间，才研究完这仅仅4秒半的短片，并磨损了130份电影拷贝。）康顿记录下了每一帧里说话人的微小动作和分裂的音节。影片中的一帧是1/4秒，而音节“k”在“ask”这个词里面仅有1/5秒。康顿发现，短片中说话人的动作与话语是同步的，同时还发现倾听者的动作与说话人的话语也是一致的。他解释道，人与人之间的交流就像是在跳舞，每个人都在复杂而微妙的矩阵中相互配合共同享受着。

识别谎言小贴士

经常寻找一下在脸上显现出来的人的瞬间情感变化（叫做“面部微表情”）。虽然表情变化瞬间完成，但却不容易消除，由此便可以推测当事人的真实感受。

胶片分析法是E·A·哈格德（E·A·Haggard）和肯尼思·S·艾萨克斯（Kenneth S.Isaacs）对病人进行精神分析至关重要的工具。他们将影片一帧一帧的分析，以观察病人的精神状况，并将此命名为“微动作”。他们的研究报告“精神疗法中，面部表情微瞬间作为自我意识机理的指示剂”发表于1996年，这使得他们成为最早研究微表情这一现象的社会科学家。

保罗·埃克曼和费尔族

虽然哈格德和艾萨克斯最早研究微表情，但是保罗·埃克曼的研究才真正吸引了人们的注意。埃克曼1965年开始研究面部表情之前，并没有阅读过达尔文的《人和动物的表情》。直到他遇到西尔万·汤姆金斯（见第二章）并阅读了其关于面部表情的文章后才开始重视这一议题。埃克曼游历了智利、阿根廷、日本和巴西，每到一个国家他都拿出印有各种面部表情的照片给当地人看。最后他发现每个被访者对表情的认知都是一样的。

然而有人质疑，那些都是发达国家，媒体会帮助人们规范表情反应。于是，埃克曼决定亲自去巴布亚新几内亚，研究一个名叫“费尔”的

与世隔绝的部落，那里的人们从来没见过电影、书籍、杂志甚至大量的游客。他推测，费尔人肯定不会明白文化是如何通过物质形式表现出来的。

当埃克曼将印有各种表情的照片拿给费尔人看时，他们与那些西方人对于表情的解读是一样的。随后研究员又问费尔人如果听到好消息或者发现一具腐烂的动物尸体时，会做什么反应时，费尔人所作出的表达喜悦、恶心或者其他一些情感的表情，与世界上其他民族的人的表情是一样的。这就证明，人类的面部表情是与生俱来的，而非由文化决定的。

埃克曼和其他研究者同时也指出：文化因素还是能够影响我们的表情的。人的感觉是内在的，面部表情是天生的，但是如果一个人努力地克制自己的表情则是受到了背景和教养的影响。如果一个人生长的文化中信奉掩饰强烈的情感，那么他就会拼命工作以防情感外露。但如果一个人生活环境里的其他人都充满活力，那么他也会经常微笑、做鬼脸或者痛哭流涕。

然而没有人能够完全控制自己表情。在一次实验中，埃克曼分别向美国学生和日本学生展示关于手术和意外事故的影像，学生们要么独自观看、要么分组观看。他发现，美国学生不管是独自还是分组观看时的表情是一样的，都表现出震惊和恐惧。日本学生则发生了变化。他们分组观看会比独自观看表现得要冷漠一些。由于日本学生在学校接受的教育就是要避免强烈的情感，所以日本学生比美国学生更在意不要流露自己的情感。

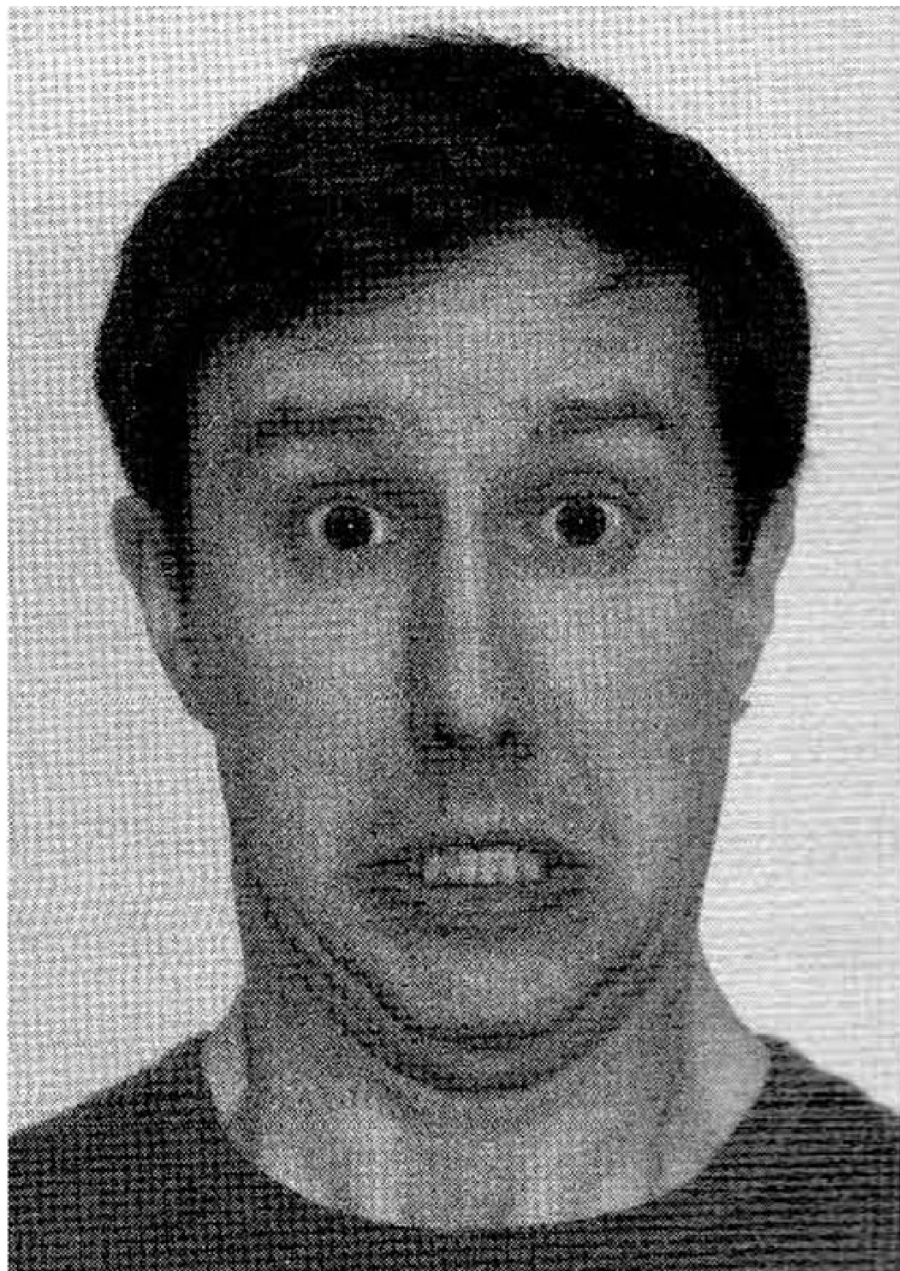
早些时候，埃克曼曾经将43种不同的面部肌肉与活动分离开来。他通过计算得出，面部肌肉通过不同方式的组合可以形成上万种面部表情，其中有3000种能够直接表现出人类的情感。根据人类的情感，又可以将这3000种表情划分为七大类，每一类表情在不同文化当中的表现形式都是一样的。

深层探究

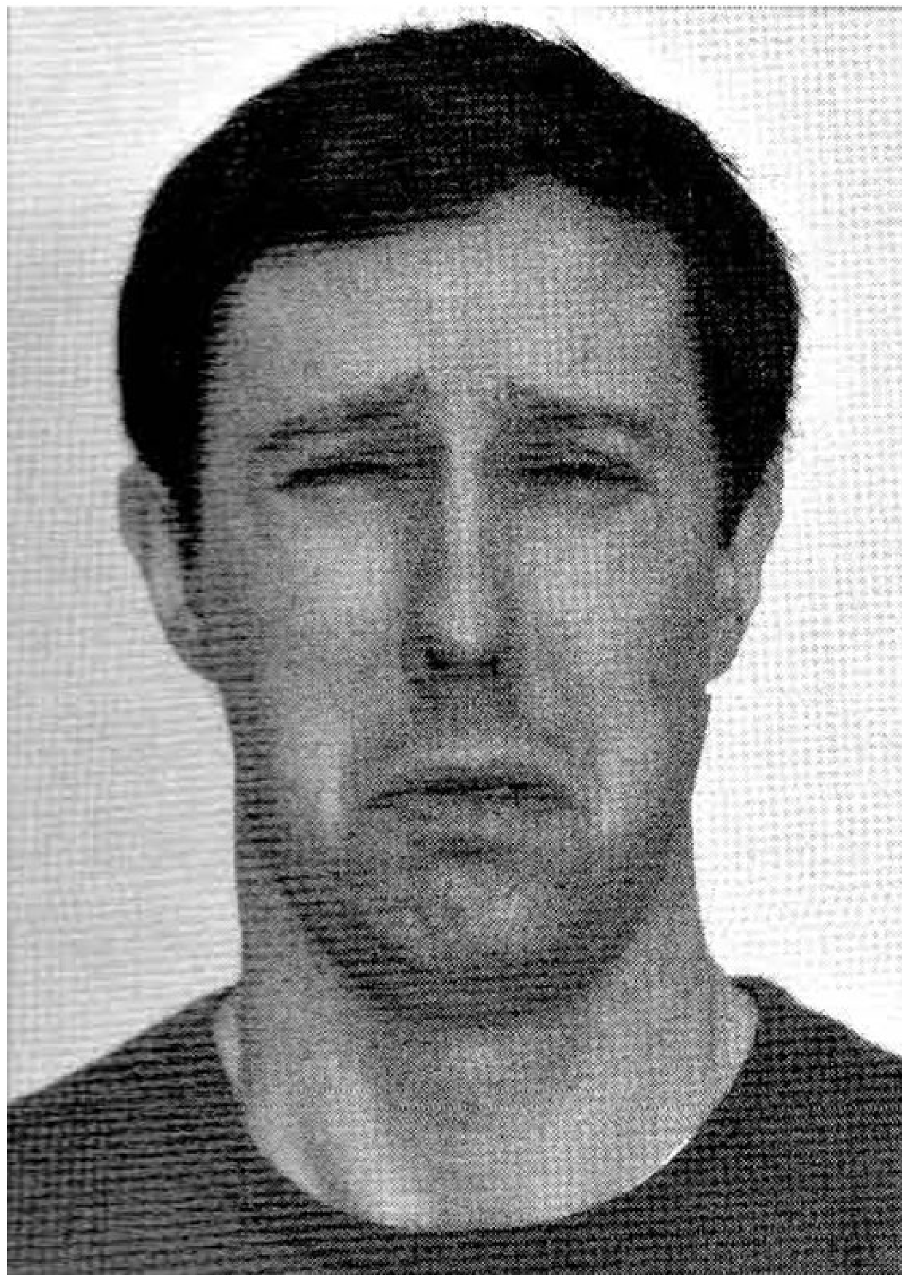
想要更加细致生动的了解面部肌肉是怎样运动的，请查阅http://www.artnatomia.net/uk/artnatomyProgram.xhtml。

人类七大基本情感的面部表征

识破欺骗这一表情之前，我们需要回顾一下表达真实情感的表情是什么样子的。你可能会认为："我知道愉快的表情，是一个微笑。悲伤的表情就是嘴角下弯。"你确定吗？埃克曼在他的《说谎》（*Telling Lies*）一书中曾经说过："人的微笑可以表示很多正面的情感，比如喜悦，身体或知觉的愉悦，满足和快乐等等。有时，当人痛苦的时候也会微笑。"那么就让我们仔细研究一下喜悦以及人类其他六大情感的面部表现。



恐惧：上眼皮提升，眼睛睁大，下巴打开，嘴唇横向张开。



悲伤：嘴角向下拉，脸颊向下倾斜，上眼皮下垂。

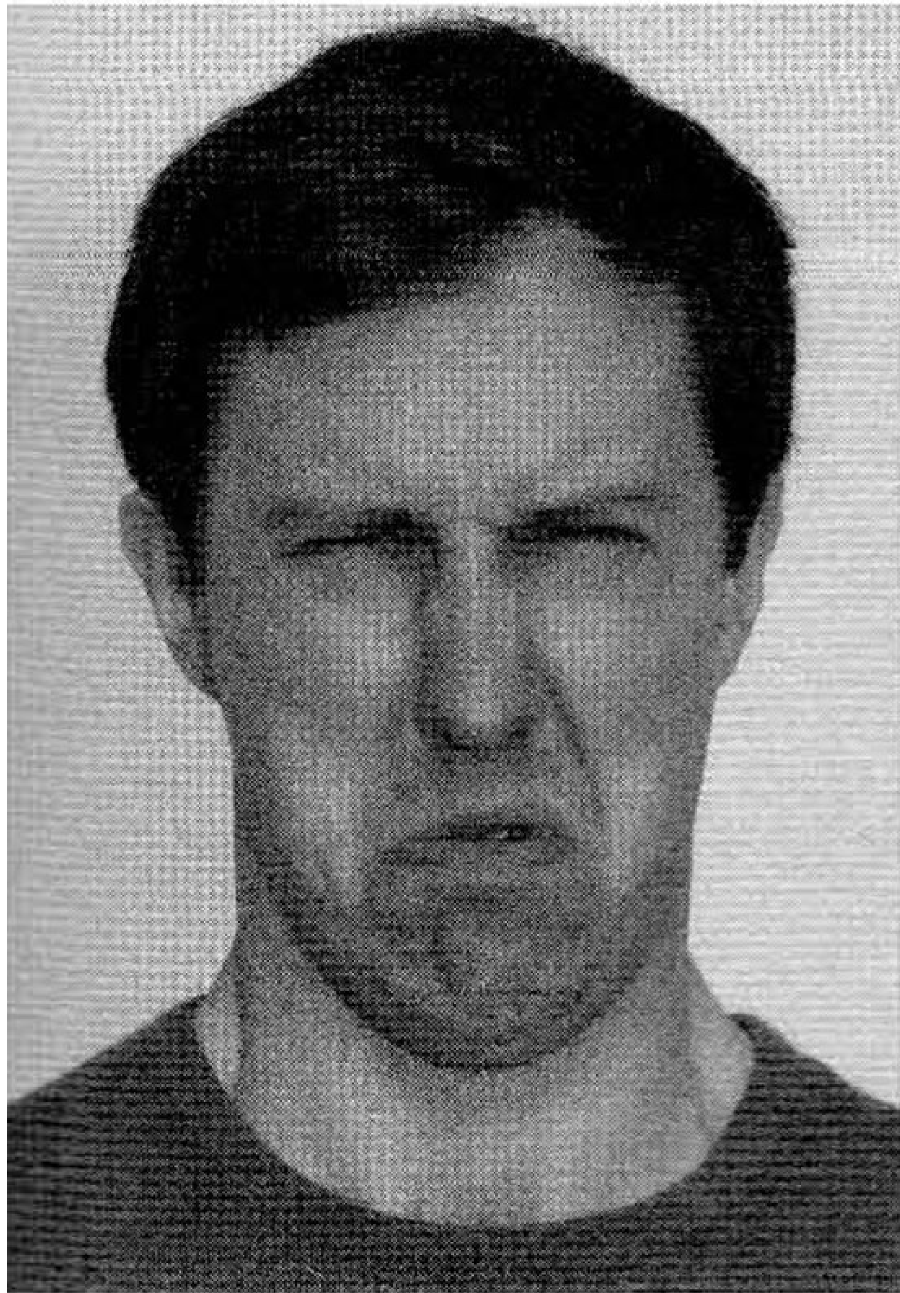
恐惧

当我们感到恐惧时，会眉毛高耸，上眼皮提升，露出大部分的眼白。同时下颚下垂，嘴唇横向张开，下巴往后拉。（很多动物感到恐惧时也是这样的表情，但是像兔子这样没有下巴的动物恐惧时则将耳朵竖

起。）

悲伤

当我们悲伤时，嘴角会向下用力，同时带动脸颊向下倾斜，上眼皮下垂。一些心理学家认为，悲伤表情与哭泣表情相似，只是肌肉运动幅度要小一些；另外一些学者则认为，悲伤的表情与哭泣的表情有着细微的差别，因此不应认为这两种表情只是程度上的不同。不管怎样，哭泣时流下的眼泪，不一定就代表悲伤。



厌恶：皱紧鼻子，提升脸颊，提升上嘴唇。



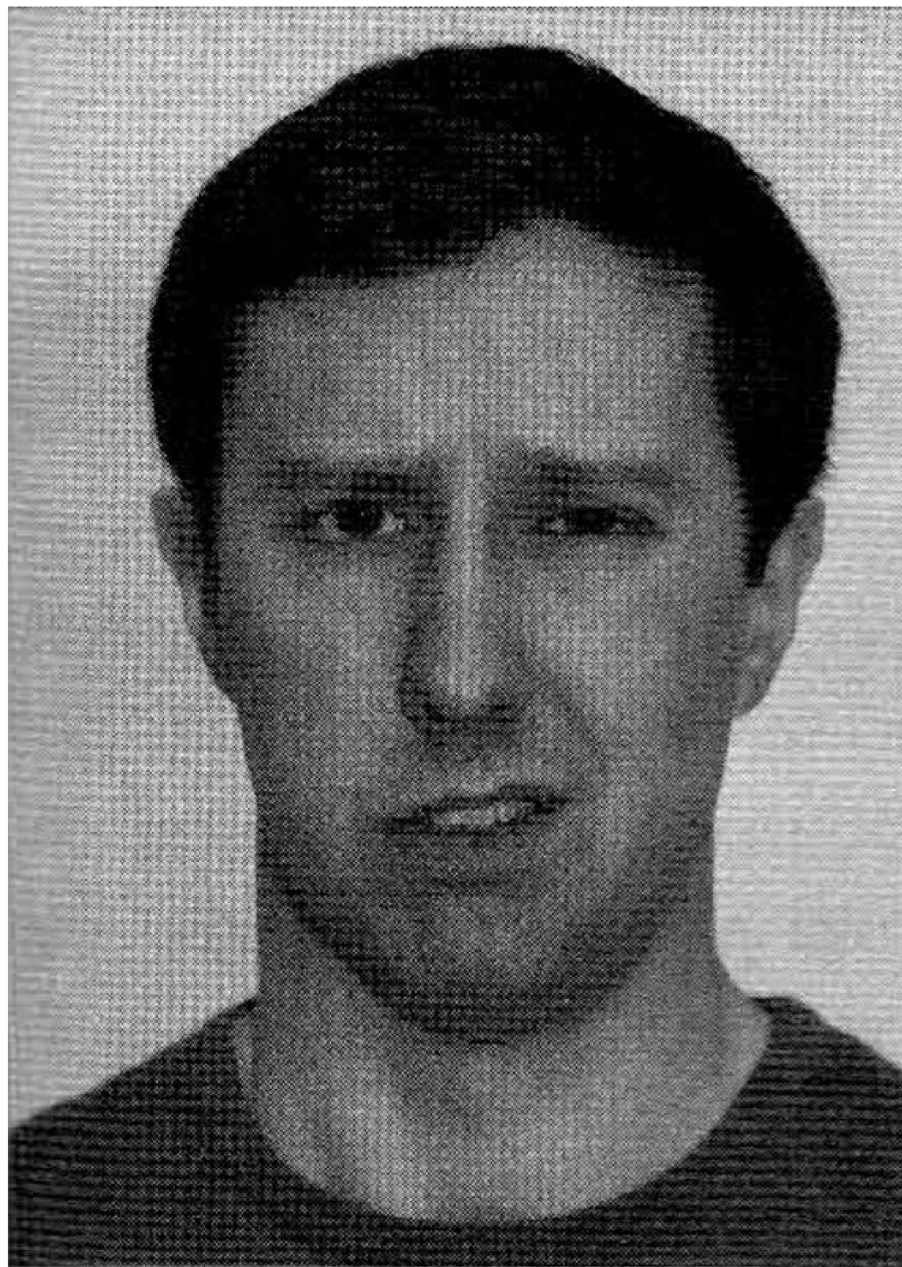
喜悦："杜胥内的微笑"，就是出现鱼尾纹，眼睑收缩。

厌恶

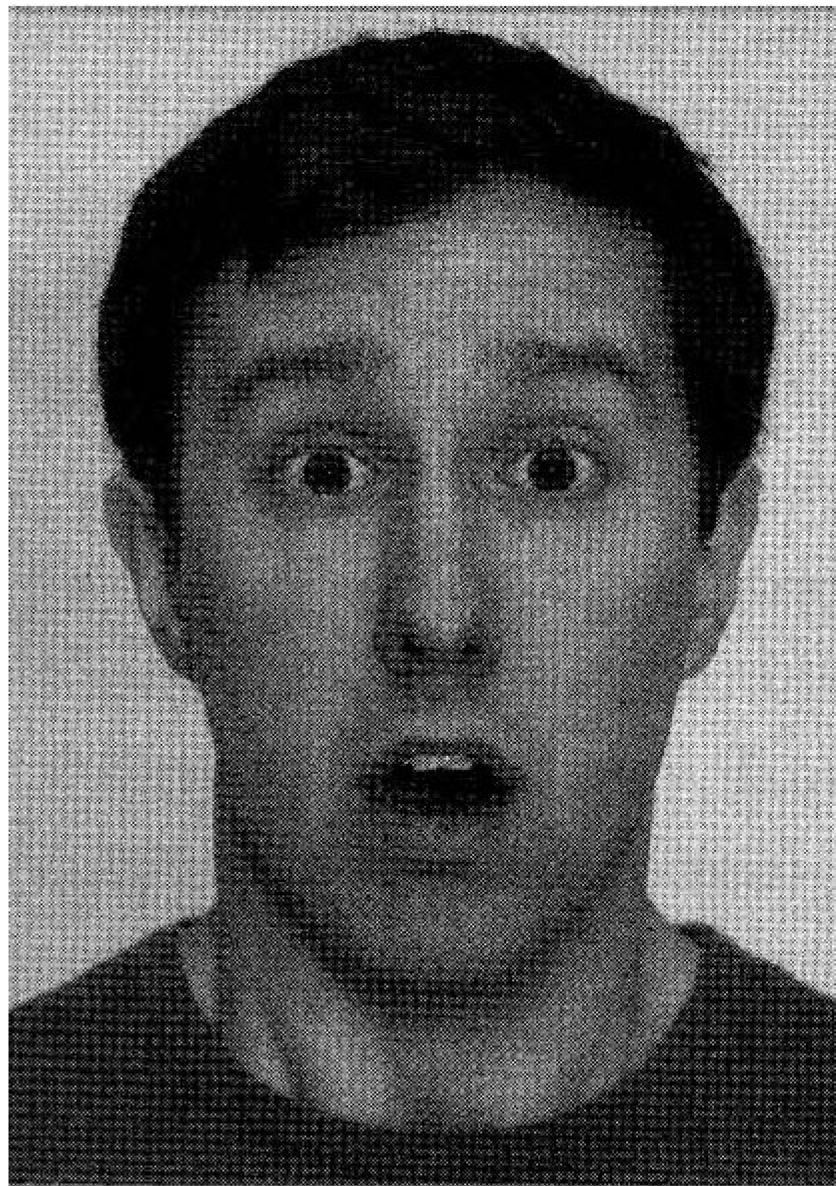
我们在表达厌恶的情绪时，会皱紧鼻子，同时带动脸颊和上嘴唇向上提升。这就像是我们祖先闻到变质、腐烂的食物或者令人恶心的气味时所做的表情。久而久之，当人们看见令人恶心的行为时，也会做出这种表情了。

喜悦

我们照相时想表达喜悦的心情会喊“cheese”，但是在现实生活中当我们表达快乐时会露出“杜胥内的微笑”。所谓“杜胥内的微笑”，就是笑时，出现鱼尾纹，眼睑收缩，嘴角上扬。



轻蔑：不对称；一个嘴角上升并向后使劲。


惊奇：眉毛上扬，眼睛睁大，嘴巴张开。

轻蔑

跟其他六大基本表情不同，轻蔑的表情是不对称的：一个嘴角上提并向后使劲，下巴微微提升好像要托起嘴唇一样。学术界对轻蔑这一表情有许多讨论，有的学者认为它属于厌恶表情的一种，但有的学者认为它的不对称性，使得它与厌恶的表情不一样。

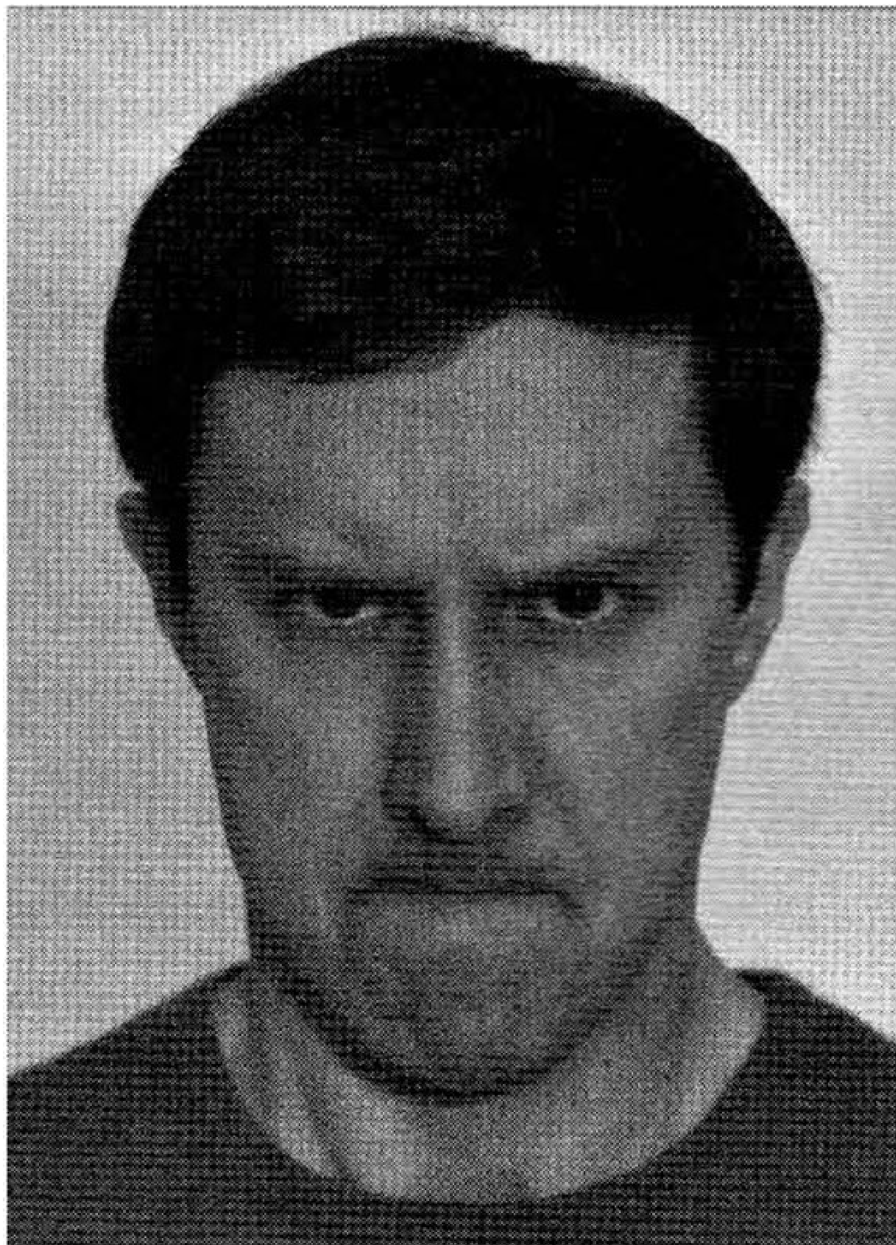
惊奇

当我们惊奇时，眉毛上扬，眼睛睁大，嘴巴张开。恐惧时嘴巴也是张开的，但是那时候嘴巴是横向张开的，幅度要大得多。惊奇的表情持续时间很短，因为它很快会被喜悦的表情所取代：

你为我举办的聚会真是让我太惊喜了！！！！！

有时也会被愤怒所取代：

你竟然为我举办一个这么令我吃惊的聚会……


愤怒：眉毛下拉，嘴唇向里并咬紧。

愤怒

当我们愤怒时，眉毛下拉，上眼睑上提，下眼睑绷紧，嘴唇向里并咬紧，皱眉。整形医生就是根据皱眉这一生理特征，将肉毒杆菌注射在眉宇间以抚平皱纹，让人看起来不那么生气。

辨认这些基本表情并不需要接受特殊培训，比如当我们看见有人眼睛睁得大大的，嘴巴张开都能咬根筷子的时候，我们绝不会把这种喜悦之情与惊骇或者恐吓搞混（除非你是在漆黑的树林里碰见他）。正是由于这些表情的易辨认性以及社会风俗要求我们隐藏自己的情感，因此我们会用其他表情来代替我们真实的表情。当你在邮局焦急地等待多半个小时后，你还是会微笑着走向营业柜台；当你的朋友无意中打断你说话时，你还是会冲他微微一笑，表示他并没有伤害到你的感情。

不完美的面具

人们并没有意识到，我们的真实情感会经常流露出来，毕竟我们看不见自己的脸。即使一些人很善于控制自己的面部肌肉，也没人能彻底地控制它。控制我们面部表情的神经系统是与大脑中处理情感的区域直接相连的，比如扁桃体和前额皮质。这种相连产生出了马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）所谓的“无意识表达系统”：即当我们感觉到一种情感时，大脑会给脸部发送信息，于是表达这一情感的表情产生了。这一过程发生得很快，通常我们意识到情感之前面部就已经做出了表情。所以我们无法阻止情感无意识地外漏。

观察者很难捕捉到下意识的表情，也不可能在表情消失前指给他人看。即使洞察力强以及目光敏锐的观察者在面对说谎者时，也会错过说谎者脸上微小的掩饰过的说谎的表情。但是如果有一台摄像机就不一样了。通过影片和视频，心理学家和其他的研究者有可能无限制地去追溯面部表情的细微变化。他们可以反复回放镜头，以发现人类的面部表情究竟可以泄露出多少其真实情感。如果没有摄制好的影片，埃克曼也不可能有第二次的突破性发现。这也推动了埃克曼更加深入地研究谎言识别。

他们叫她玛丽

从巴布亚新几内亚回来后，埃克曼就把关于生物起源以及面部表情普遍性的发现公布于众。当埃克曼将这一发现展示给精神病院的治疗师时，他们提出了一个埃克曼从来没有考虑过的问题：埃克曼正在研究的

这些非言语行为，是否真的能揭露一个人正在撒谎？治疗师们担心，有些精神病患者有可能会通过表现得很正常的行为，骗得医师们的出院许可，但出乎意料的是出院之后，他们一有机会就会伤害自己。

这激发了埃克曼更大的兴趣。他录制了将近几十个小时的医生与精神病患者之间的访谈，试图寻找能够预示精神病类型和严重程度的某个表情或姿势。他一帧一帧地研究，终于发现了迹象。埃克曼注意到，一些病人面部会偶尔闪现出个别表情，让人觉得它们只是跟随话语而变化的。一位病人可能会向医生保证，他已经痊愈了——然而在他表述的同时，一个完全不同的表情却会掠过面部。一个名叫玛丽的女病人证明了埃克曼的观点。玛丽接受医生询问时，向医生保证她感觉良好，想要周末请假出院。随后，在玛丽周末出去前向医生承认，其实她是打算出院自杀的。得知这一消息后，埃克曼和他的同事又将玛丽的问诊录像研究了几个小时，说道："在回答医生关于出院后的打算时，玛丽停顿了一下子，脸上浮现出绝望的表情。我们是通过影片的慢动作才发现这个一闪而过的表情的，在之前的研究中都没有注意到。我们曾经设想过那些隐藏的感觉，可能会通过微表情流露出来，因此我们进行研究发现了大量的、一般情感都会隐藏在笑容背后。"

当埃克曼进行这项研究时，一个由瑞士心理学家组成的研究团队，也在日内瓦的精神病房里对精神病患者进行研究。其中有一半的患者曾经试图自杀。当询问那些想要自杀的患者是否还会自杀时，他们脸上都流露出短暂的厌恶、蔑视的表情——也许他们是对那些心理学家表示不屑，也有可能是觉得自己的生命一文不值。然而那些没有自杀的患者却从未流露出这种表情。

识别谎言小贴士

观察人们手势与表情是否一致。单纯的微笑、皱眉或耸肩并不能完全呈现一个人的真实情感，人的真实情感需要表情和手势同时展现出来。

埃克曼以及瑞士心理学家的发现，在治疗学方面有重要价值。同时，微表情的研究在其他领域也有着很大的潜力与前景。埃克曼与他的同事华莱士·弗里森（Wallace Friesen）、约瑟夫·黑格（Joseph Hager）经过多年研究于1978年创制了面部表情编码体系，之后定期更新这一体

系。这些专家们对于面部表情的变化非常敏感，并能观察到极其细微的表情变化，比如微伸下颚，下颚微缩或下颚微侧。同时他们记录下了收紧脸颊、舔嘴唇、张鼻孔、吐舌头和缩脖子等动作。这是一项既细致又艰巨的研究，不仅研究者进行研究，而且计算机图形动画师、心理学家以及美国联邦调查局审讯员也为此作出了贡献。它不仅为面部以及欺骗性表情的研究奠定了基石，同时也为解剖学提供了必要的医学研究素材。然而要想解读人类基本表情以及隐藏表情中复杂内容，并不用逐字逐句阅读面部表情编码体系手册。

世界各地的谎言

全世界各个国家、各种文化当中都会有谎言。但是说谎者的动机却不大相同。而且，人们的圆谎能力、为了掩盖谎言而控制面部表情所做的努力、对自我辨别谎言能力的评估也大不相同。通过对不同文化的研究，说谎者揭示了以下一些有趣的事情：

·当被问及选择为了保护集体而撒谎（有可能伤害到个人）还是为了保护个人而撒谎时，中国孩子认为为了保护集体而撒谎会相对好一点儿，他们觉得这样伤害性较小。然而加拿大孩子却认为为了保护个人而撒谎要好一些。这可能是因为在加拿大的文化当中，人们会更加重视个人权利。

·在一些国家的文化中，人们会通过观察对方的眼睛而了解对方的情感；而在另一些国家的文化中，人们则通过观察嘴来了解对方的情感。在日本这个强调控制情感的国家里，人们通常会观察眼睛。由于控制面部肌肉比控制眼部肌肉要容易些，所以日本人可能会比北美洲人更容易察觉假装的表情，因为北美洲人更愿意观察一个人的嘴。也许正是由于观察部位的不同，日本人表达快乐表情的符号是（^_^）而北美人使用:-)。

·一项研究发现，掌握多种语言的人在使用第一语言而非第二语言说谎时，观察者很难辨别他们的谎言。掌握多种语言的说谎者事后会说："使用第二语言时比在使用第一语言时更难控制自己的非言语行为。"

·得克萨斯基督大学的一位教授，对75个国家的人们进行研究后发现，那些生活在贫穷国家的人们认为自己比生活在富裕国家的人们更能够识别出谎言。这项研究还发现，在世界主要的宗教中，基督徒认为自己说谎时最不容易被发现，其次是天主教徒和穆斯林。

·世界上谁最会说谎，谁又最会辨别谎言呢？对75个国家人们进行

研究会发现，土耳其人和美国人认为自己最会识别谎言，他们认为自己发现谎言的成功率可以达到70%；而挪威人和瑞典人则认为自己最不会识别谎言。摩尔多瓦人和博茨瓦纳人是最自信的骗子，认为只有不到25%所说的谎言会被发现；而智利人和阿根廷人认为自己有将近60%的谎言会被发现。（美国人介于两者之间，他们说自己能辨别出一半的谎言，同时自己又有近一半的谎言不会被发现。）

·得克萨斯基督大学又进行了另一项研究。研究中将美国人和约旦人同时作为被测试对象将其分为两组，第一组说真话或说谎的影像被录了下来，第二组则被要求观察录像来发现说谎的迹象。研究结果表明，第二组人只能发现自己国家人的谎言。有趣的是，将约旦人与马来西亚人放在一起时，他们却能发现对方国家人的谎言。

辨别谎

言的九大线索

至今，保罗·埃克曼已经将面部表情中能够指示说谎的九个线索提炼了出来。如果知道如何寻找这九大线索，那么任何人都能够识别谎言。

1.微表情

埃克曼明白要在录像中注意什么，于是他便将注意力集中在一闪而过的、下意识的表情上，这种表情通常只停留1/4秒。埃克曼将这种表情称作“微表情”，通常它会泄露说话者想要抑制的真实情感。

问：周六能占用你一点儿时间吗？周一早晨就得把这些证词寄出去。

答：当然可以了！反正这个周末我也没什么事儿。

微表情：愤怒在脸上一闪而过，心里想：“你个浑蛋！”

虽然微表情非常细小、微妙，但是对于接受过识别谎言培训的人来说——即使只接受过一个小时的训练——这些微表情就像火车道上的警示灯一样明显。通常人们在说谎前会有一个很明显的信号：“准备好——我要说谎了。”但是自己对这种微表情却毫无察觉，并且也意识不到自己

潜在的情感。

2.压抑的表情

与微表情只流露出单一的情感不同，压抑的表情存在于说谎者想要隐藏自己情感的时候，它通常是说谎者故意压抑复杂情感而流露出的表情。

假设你参加了一个读书会，里面有个成员早就该放弃了，不过她仍坚持每次都参加但却心不在焉。一会儿笔记掉了，一会儿她又问你：“现在读到第几页了？”

你应该有耐心。这个女人或许有点讨厌，但她毕竟还是热爱阅读的，而且你不能冲她发脾气。于是你每次都很有耐性地告诉她现在读到第几页了。当你将这一回答重复了一万次之后，你脸上挤出的笑容已经像一个鬼脸了。

当一个人想要隐藏能表达真实情感的“危险”表情时，这一表情就快要展现出来了，他会用另外一个表情来掩饰它。通常人们会选择微笑来掩盖其他表情。识别谎言的专业人士会特别注意微笑。微笑时人们最容易做出的表情同时也是最经常掩饰一些负面情绪。笑容会非常有感染力，即使站在几十米以外都能感受得到。

人们在很小的时候就会假笑。研究表明，即使10个月大的婴儿，当有陌生人靠近的时候都会虚伪地笑一下。当然如果妈妈走进他，他的笑容就会非常自然。或许，物种的进化使我们选择对自己更有利的方式来处理人际关系，那就是不管两个人是否有矛盾，遇到对方都要表现得高兴一些。这时你或许会想，下次去同事办公室时给同事来一个突然袭击。

3.值得信赖的肌肉组织

当你判断不了一个表情真假时，就要注意第三个线索了——肌肉。一些面部肌肉容易控制，比如稍微控制下眉头，嘴角肌肉和面颊就会产生假笑。但是值得信赖的肌肉组织就不太好控制，比如眼轮匝肌，也就是眼周的肌肉。当它收紧眼皮的同时还会产生鱼尾纹，这一工程是不容易控制的，而这才是自然真诚的笑。

假笑的经典表情：当我们十几岁参加舞会、独自坐在一个角落里无人邀请跳舞时，我们会假装很兴奋地融入舞会中。因为我们知道，即使你流露出寂寞的表情，也没人注意到你的。

当一个人笑的时候，面部的全部肌肉都会跟着动。如果你想确定一下某人的微笑是否真心，看看他嘴角上扬的同时，嘴唇是否向内拉伸，面颊是否收紧。如果你看不到眼周出现鱼尾纹，那么可能他是在假笑。

同理，如果你怀疑一个人是否真的很伤心，那么记住一个事实：只有10%的人能在有意下拉嘴角的同时，让面颊肌肉不运动。只有当一个人真的感到悲伤、难过的时候，才会毫无意识地下拉嘴角但同时面颊肌肉不运动。

真正的悲伤是通过面颊中值得信赖的肌肉组织表现出来的。其实，很多真正的情感都是通过脸的上半部表现出来的——前额、眉毛、眼睛。当人们观察他人的时候，大多数人都会注意观察脸的下半部，可能因为这能帮助人们更好地理解话语吧。但是在识别谎言的过程中，仔细观察全脸是至关重要的。

4.眨眼次数

第四、第五、第六线索都与眼睛有关。不管是否相信眼睛会说谎，这几条线索与眼神交流无关。

很多人误认为，说谎者不敢直视他想要欺骗的对象的眼睛。事实上，在普通交流中眼神的交流占30%～60%。一些人在盯着对方说话时，会感到很不舒服；在一些国家的文化里，直视对方眼睛被认为是不礼貌的行为；还有一些人觉得，盯着中间的距离更能集中注意力。

心理学家拉尔夫·埃克斯莱茵（Ralph　Exline）进行了一项著名的讲真话的实验，实验中被测学生两人一组进行决策能力的测验。每组中有一个学生当做“内线”。实验进行到一半，实验者会离开房间，那个内线就会鼓励其搭档在测验中作弊。

虽然不是全部学生作弊，但有相当比例的学生作弊。当实验者回来继续测试时，埃克斯莱茵假装很认真地观看学生们测试过程。最后，他告诉学生他们的成绩太好了，直截了当指出他们在测试中作弊了。

这时，那些之前认为自己不够狡猾的学生（直率、诚实、体谅他人），说谎时全都把目光从实验者身上移开了。但是认为自己很圆滑的学生（狡猾、投机取巧、阴险），都能够直视实验者。事实上，他们与实验者的目光交流更多了。

换句话说，一个好的说谎者通常很善于盯着询问他的人的眼睛。于是，眨眼的次数成为识别谎言很有用的线索。眨眼可能是故意的也可能是无意的，但是一个人说谎时会比说真话时，无意识地眨眼次数更多。

5.瞳孔扩张

瞳孔扩张也是指示说谎的可靠线索。异常的瞳孔扩张说明说话者的惊醒。由于没人能控制自己的瞳孔变化，所以当一个人的瞳孔突然变大时，说明他感到恐惧或者存在他无法掩饰的情绪。

6.眼泪

众所周知，眼泪是痛苦、悲伤、欢乐或幸福的指示剂。但是，眼泪和以上两个线索都不能揭示人们的特定情感，他们只能展现人们对于其他事物的强烈感觉。

也许不是！有些人是能够假装流泪的。早在公元1世纪，普珀里琉斯·西鲁斯（Publilius Siyrus）就曾写道：“女人为了能够更好地撒谎而学会了流眼泪。”一个世纪之后，罗马学家凯托（Cato）说过：“当一个女人哭泣时，她那是正在用眼泪设下圈套。”他们并没有说明，男人是否也意识到了眼泪可以对说谎有帮助。

总之，要留意眼泪，不要被眼泪控制了。

7.不对称的表情

除了蔑视的表情，任何一个发自内心的表情都是对称的。但是当人们故意做出某一表情时就会往一边倾斜。如果我们想表现出不是发自内心的表情时，通常会使得面部肌肉运动过度。结果就造成了不对称的表情——一个变了形的微笑或者微微翘起的鼻孔。这些都是说谎的迹象。相比微表情，不对称的表情对于新手而言更容易发现。

注意观察一个主要线索

很多面部表情都容易辨别和解读，不过有一种表情由于其特殊的含义，你要特别在意那些蔑视的表情。

就像我们曾经说过的，蔑视这一表情是不对称的；其他六种都是均匀动用了面部肌肉。一个蔑视的表情通常表示，你的同伴觉得他比你道德高尚或者认为你正在以某种方式降低自己身份。

知名的心理学家约翰·高特曼（John·Gottman）能够预言，一对新婚夫妇是会拥有甜蜜的婚姻还是会离婚，准确率达到90%。他的其中一条准则就是：冲对方发脾气的夫妇不一定就会离婚，但是如果表现出蔑视，则会很危险。仅仅翻白眼这一动作，都会成为婚姻问题的征兆。当我们蔑视某人时，我们一定会认为自己比他人高贵。从某种程度上说，我们已经想要抛弃他了。蔑视不仅损害人际关系，也破坏商业关系。

如果你在工作中与他人发生了冲突，在对手的脸上出现了蔑视的表情——皱鼻子、翻白眼或者撅嘴、翘鼻子——那么你就处于比较危险的境地。如果你蔑视身边的人，他们是会察觉到的。蔑视是人际关系的毒药。

8.节奏

第八、第九线索都与时间有关。面部表情、动作表达或言语表达的节奏是能够测定的。表达真正情感的表情、动作或言语通常是同时进行的；然而假装的表情通常快于动作或言语。比如，一个假装生气的人会先交叉双臂再皱眉。但是如果一个人真的生气了，交叉双臂和皱眉会同时进行。

9.时长

同样，一个表情持续时间的长短也与是否说谎有关。发自内心的真实表情持续时间很少超过5秒，从不会超过10秒。一个定格的微笑通常会掩饰生气、担忧或者其他消极情感；眉头长时间紧锁，有可能表示一个人正在思考该说些什么。

第十个辨别谎言的技巧：直觉

有一个辨别谎言的技巧并不是通过观察一个人的面部表情。我们的

直觉告诉我们：一个变了形的微笑并不一定就代表这个人是一个骗子。你的同伴不停地眨眼也不一定就在说谎，也许是他的隐形眼镜不舒服了。识别谎言需要考虑多方面因素，不能忽视身体线索。

例如，一个人的行为准则是什么？当他真诚的时候，他是如何表现的？在第六章中我们即将讨论如何能够快速、准确地了解一个人的行为准则。但是即使不知道如何了解，你也可以依靠直觉。

研究直觉的专家认为，直觉就是我们对于外界刺激物和信息的下意识反应。当我们被骗时，眼睛和耳朵可能不能够立即辨别出来，但是我们大脑能够分辨。比如，美国西北大学的一项研究表明，即使人们没有意识到看到了对方的微表情，但是他们的大脑运动已经受到了对方一闪而过的微表情的影响。这使得他们改变了对对方的感知和行为。也就是说，即使我们没有注意到微表情，也不代表我们没有下意识地感觉到微表情并且做出了相应的反应。

相信自己！谎言的察觉和我们的直觉是相互作用的。我们的决定不管大小，都是通过直觉形成的。一个商人的所有行为——雇用或解雇、避免或发生冲突、安排或取消会议、删除或发送电子邮件——既依赖于直觉也依赖于有意识的思考。识别谎言也是如此：我们越善于识别谎言，直觉就越准；直觉越准，识别谎言的技巧就越熟练。

如果你的直觉告诉你，这个人一点儿都不真诚，并且你发现他老是眨眼，又笑得很不对称，那么就要注意了：他很有可能就是一个骗子。

识别谎言的首要原则就是观察面部表情，但并不是仅仅观察面部。我们的身体也会说话的。下一章，我们就来学习一下如何通过肢体语言来识别谎言。

第四章 观察身体

耳聋，使我清楚地看到了语言的不真实性，以及身体无法掩饰的表情。

——诗人、演员 特丽·加洛韦（Terry Galloway）

还记得第一章提到的那位风险投资家斯蒂夫·马克斯吗？就是那位前去旧金山参观电脑动画制作公司，并打算进行投资的人。通过参观以及与首席执行官的交谈，马克斯很满意，并没有察觉出任何破绽。在他从办公室出来的路上，他停下来与一位正在工作隔间打字的年轻女员工进行了交谈。交谈中他所听到与看到的，使他又回到了首席执行官办公室对其进行质问。

这位首席执行官崩溃了，并且承认：隔间里的所有员工都是他雇来的演员，他的员工都被辞退了，因为他的公司已经接近破产了。

是什么泄了密呢？马克斯又是如何得知那里的员工全是假的呢？

并不是女“员工”的话语中露出破绽。马克斯觉得女“员工”对他问候的回应有些心不在焉。对于几分钟前还很全神贯注工作的人来说，这种不热心有些奇怪。之后她的回答使他消除了疑虑，可能她对出现在自己工作间的陌生人比较警惕。

马克斯是从她的行为中发现破绽的。在几分钟的交谈中，他发现了三个迹象表明这位女“员工”可能是在骗他。

第一个线索是，他注意到女“员工”的手。当这位女“员工”抬头跟他打招呼时，她把手从键盘上拿了下来放到了桌子上。马克斯觉得，当他跟女“员工”打招呼时，正在工作的她应该还把手放在键盘上，甚至有可能有点不高兴，因为他打扰了她的工作。

识别谎言小贴士

寻找能够表明说谎的一连串行为。一个姿势或一次口误说明不了

什么，如果观察到多个指示说谎的动作，你就要警觉了。

第二个线索是，当这位女“员工”跟他说话时，她干脆就靠在椅子上，身体转向隔间入口处了。当被问及一个不具有威胁性的问题时，一般人的反应会是身体微微向桌子前倾或斜靠在椅子扶手上，但是这位女“员工”的身体语言表明，她想要马上离开这里。

第三个线索是，当这位女“员工”说话时，她往里挪了一下她的钱包。这是为什么呢？她并没有打算离开那里，马克斯也没有往她钱包的方向移动呀。马克斯知道，当人们紧张的时候，通常会制造出他们能够随手摸到的“障碍物”，比如钱包、背包甚至椅子、桌子。人们会将这些“障碍物”放在自己与假想的威胁之间。这就是专业的审讯者在审讯骗子时，中间空无一物的原因。当骗子觉得自己暴露的时候，他便无法将精力集中在编造谎言上了。有时，审讯者中途会离开房间几次，每次回来时都会把椅子往被审者方向拉近一点儿。这就破坏了被审者的个人空间感。被审者会觉得自己变得越来越容易被识破，但他也不知原因。这种身体上的接近使被审者变得越来越紧张。最后，被审者认为审讯者已经全都知道了，于是坦白交代了。

马克斯曾经在互联网泡沫时期吃过亏。那时，他投资了一家虚报商业业绩的公司而损失了一大笔钱。于是他便武装自己，以对付那些夸张的、赤裸裸的谎言。他训练了如何识别谎言，知道了人类之间有65%的非语言交流是通过身体语言来完成的。也正是那个女人的身体语言（尤其是她的姿势）使马克斯发觉她正在说谎。当马克斯走近那位女“员工”时，他当然对她的言语感兴趣，但是他知道这个女人的身体语言能够告诉他更多他想要知道的事情。

鼻子也能交流

如果人类交流的80%是非语言的，其中有65%是通过身体语言进行的，那么另外的15%是通过什么方式进行的呢？通过体味、外激素和其他荷尔蒙以及化学信号。

人类的世界语言

早在几世纪以前，人们就认识到了身体语言在交流中的象征力量。公元前14世纪富裕的希腊人就认为一个人走路时如果挺直腰板，很悠闲地迈着大步，就表示他们不同于奴隶或者工人，不需要做任何工作。同样，在古罗马，一群士兵行进时会努力地保持姿势且面容镇定，给人以有很强自控力的感觉。

1644年，英国内科医生约翰·布尔沃（John Bulwer）出版了一本名为《手势研究》（*Chirologia*）的书。他在书中写道："人类的手会说各种语言，它具有思维通用性的一面，即使国籍不同、语言不通也能够明白手势。作为人类唯一的、来自自然的语言，手势也可被称为人类的通用语言；只要是在人类能够居住的地方，手势是最容易理解的了。"

莎士比亚的戏剧《特洛伊罗斯与克瑞西达》中，尤里西斯宣称："她的眼睛里、脸上、嘴唇边都有话，连她的脚都会讲话；她身上的每一处骨节，每一个动作，都透露出风情的内心。"

识别谎言小贴士

当一个人点头或摇头时与他所说的内容不符时，你就要注意了。一个客户说："我觉得你的提议非常棒"，这时他在摇头。这说明他心里对于你的提议是怀有异议的。

达尔文在《人和动物的表情》一书中，不仅全面研究了人类的面部表情，也提到了人类与动物的动作。他在书中写道："我们的意图和动作彼此非常紧密地联合在一起。"

> 如果我们急切地想要把一件东西向一个方向移动，那么这时候我们就很难阻止自己的身体也向这个方向移动……如果有一个大人或者孩子在发怒时候对另外一个人大声说话，要他离开，那么这个大人或小孩通常会挥动自己的手臂，好像要把那个人推走似的；虽然那个冒犯他的人并不站在他的身旁，而且他也不用做出这种动作表明说话的意义，但是他仍旧会这样做。另外，如果我们急切地想要一个人走进自己身边的时候，那么我们就会做出一种动作，好像要把那个人拉近过来；还有无数其他的例子也是这样的。

现在，可以毫不夸张地说大部分美国人都已经熟知了身体语言所表达出来的信息。不停地晃腿、提肩、用拳头砸桌子——毫无疑问，这些

都是人类情绪很明显的提示。然而，我们通常意识不到，我们的身体有时会泄露与话语不符的信息。对于一个接受过识别谎言训练的人来说，这些下意识的“暴露”姿势会提供大量宝贵的信息。

为什么行动胜过言语

对于识别谎言来说，非言语行为比言语行为更值得信赖的原因有两个。

第一个原因就是：骗子通常会排练他的谎言，而不是动作。他们认为，人们对于自己语言的负责程度胜于对身体语言或面部表情，于是便将注意力集中在编故事上。也许他们还会练习一下所预期的反应。当一个人透露给媒体消息后会附加一个反应——“《新闻报》上有个企业并购的消息？谁透露的？——他会表现得很诧异、震惊或者愤怒。但是如果继续交谈，那说谎者就该慌了。这时，他的手应该放在哪儿？他是应该坐着还是站着？他可能都没想过这个问题，他只顾确认他所说的话，而忽视了其实他的腿正紧张地晃着，或者正在地板上扭动他的脚趾头呢。

有时，为了确保身体不会泄露自己，有些人会在说谎时尽可能不动。这就引出了非言语行为比言语行为更能泄露谎言的第二个原因：很不自然地保持不动。想要保持身体不动而看起来不奇怪是很困难的。大多数人，都会通过移动身体来强调他们所说的话——讲到重要的地方时身体向前倾，讲得激动时就踮起脚掌，讲话的时候手舞足蹈。但是，大多数时候骗子都将自己的注意力集中在编故事上，而忽视身体语言了。

说谎者在撒谎时通常会保持上半身不动，他们以为这样，谎言就不会被发现了。连5岁的小孩子说谎时，都尽可能地保持身体不动。

识别谎言小贴士

相信你的直觉。如果你觉得你和他人的交谈变得奇怪了，可能是由于对方停止使用手势或者上半身不动——这些不自然的动作，预示着欺骗。

这些都是斯蒂夫·马克斯走进那个冒牌员工时发现的。那位年轻女士

一发现有人看着她时——这时她应该正在编造谎言——她的手就停止工作并且上半身一动不动。当猎物发现老鹰在头顶盘旋时，它会待在原地一动不动。于是这位演员的本能，告诉她要保持静止。

发现漏洞

当审讯者和其他谎言识别者观察一个人的肢体语言时，他们会寻找“情感漏洞”，也就是经常在脸上看到的下意识的表情。大多数时候，我们都能意识到我们的面部表情并试图控制它。一个人可能意识到自己说谎时会紧张，因此她就尽量不表现出焦虑并试图看起来很轻松。

对于那些说谎者来说，问题是人们大多预计不了自己的感觉，它总是给我们惊喜。尤其是在毫无准备的情况下，被问到或者被告知某些事情时，更加预计不到。还记得那个假装不知道是谁泄露给媒体消息的那个人吗？他很可能正期待对方的质问并且已经准备好应对的方法。尖锐的或者探查性的问题并不能难倒他，但是如果他突然意识到没人怀疑他，他该怎么办？这可不是他曾经“排练”过的场景啊，他可能都还没准备好去隐藏全身放松下来的抖动。如果一个谎言识别者发现了他放松身体的一抖，那么谎言识别者就有机会去发现真相。

三大方法

情感漏洞可以通过三个不同类型的肢体动作找到：

·符号法

·图示法

·镜像法

不像面部表情可以学会解读，这三个方法不会告诉你人们的感受是什么。但是这三个动作存在与否以及以什么方式运动，可以揭示你面对的人是否在说谎。

符号法

竖起中指和食指时形成的符号代表着胜利“V”字形；一辆车突然从路中间冲出来时，你向司机竖起的那根手指；你想让对方大点声时举到耳边的手，这些是象征符号。

象征符号就是独立于语言的有含义的信号。这些符号都是人为发出的并且具有特定性，因此完全可以取代词汇。事实上，当说话不方便的时候，手势符号是很有用的，比如两个人都在水下或者外界环境太吵根本听不到对方说话的时候。在美国，有大约60种的常用手势语。在特定情况下，一个眨眼的动作可能表示“我在开玩笑”。一个握紧摇摆的拳头表示：“我要揍你”！点头：“是的”；摇头：“不是”。如果看见路边有一个人伸出大拇指，我们都知道他是想搭车。

真实的表情通常是对称的，而虚假的表情是不对称的。符号语也是一样的。当说谎者使用符号语时，可能比划得不完全或表现得很笨拙。双肩对称地耸起意味“我不知道”。如果只耸起一只肩膀，那么有可能这个人在说谎；如果双肩只是微微耸起，手臂没动或者只是翻转了下手掌，那么这个人也可能是在说谎。

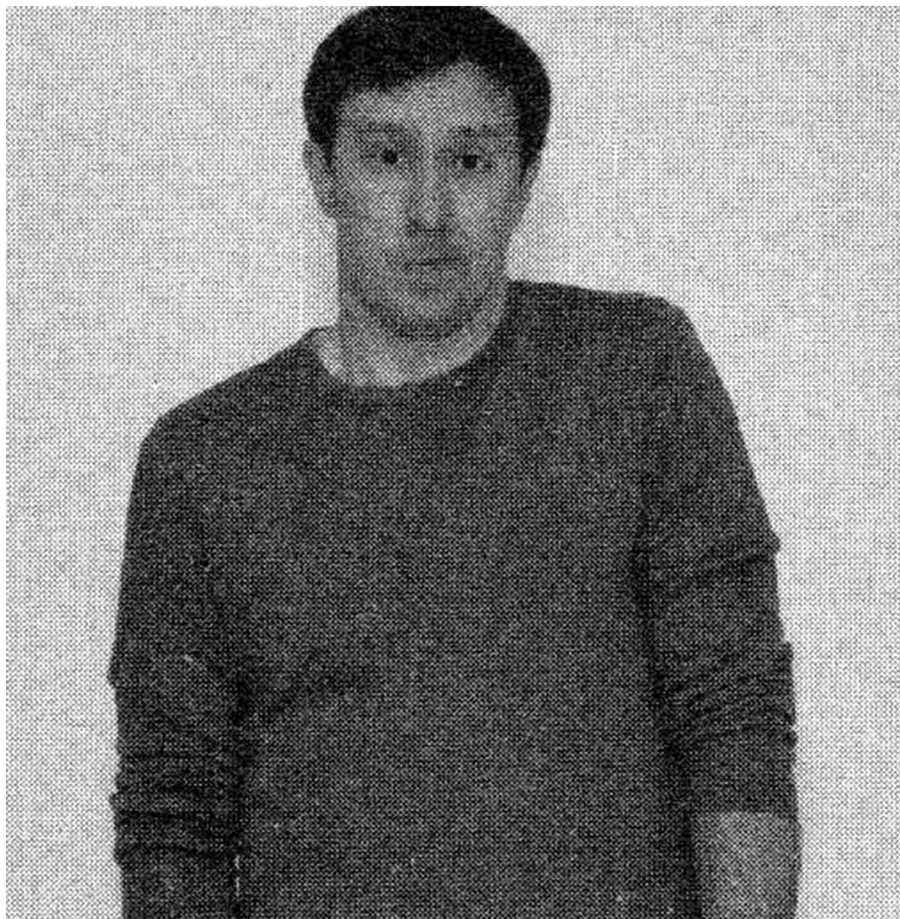
如果一个人的符号语和语境不符合，有可能这个人是在抑制自己的情感。比如，一个雇员一边说不难过，一边晃着“okay”的手势，那她很有可能是没说实话，当时她可能很生气或者很紧张。

注意符号法的文化差异

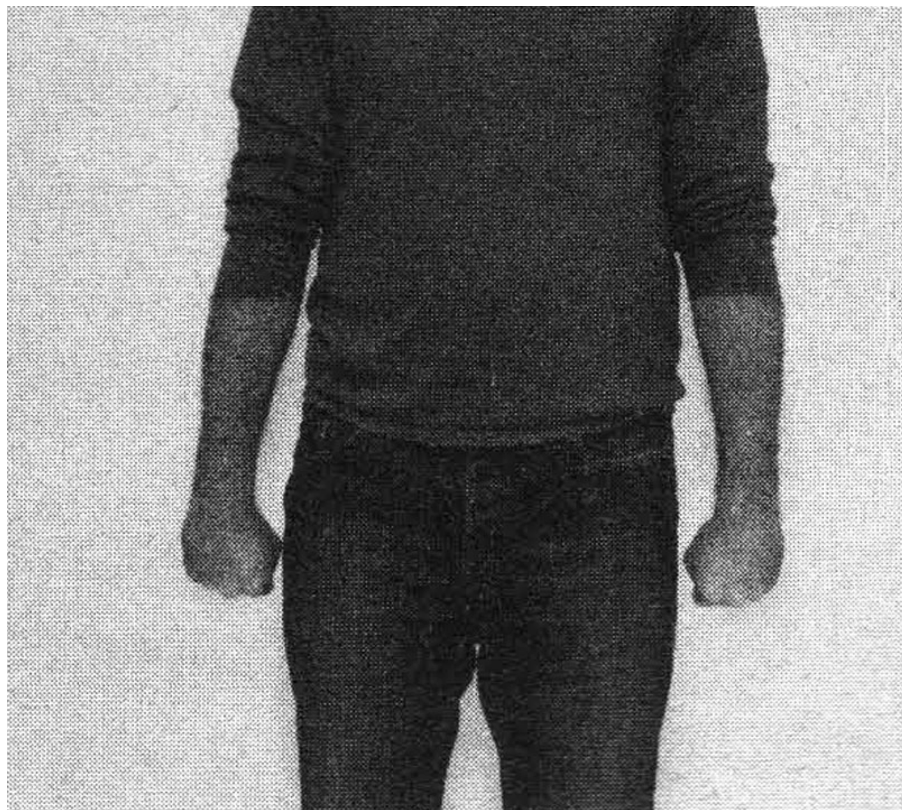
与面部表情不同的是，符号法存在着文化差异。在美国，用拇指和食指组成个圆表示“okay”，但是在巴西或者意大利，这一手势是不礼貌的行为：这是对男性的侮辱。同样的，在美国“V”的手势表示胜利，但是在英国，如果做这一手势时掌心向内，那么就具有侮辱性了。



“okay”是美国人经常做的一个很普通的动作，但在某些文化中是不礼貌的。



双肩对称耸起意味“我不知道”。只耸起一直肩膀，意味着这个人在说谎。



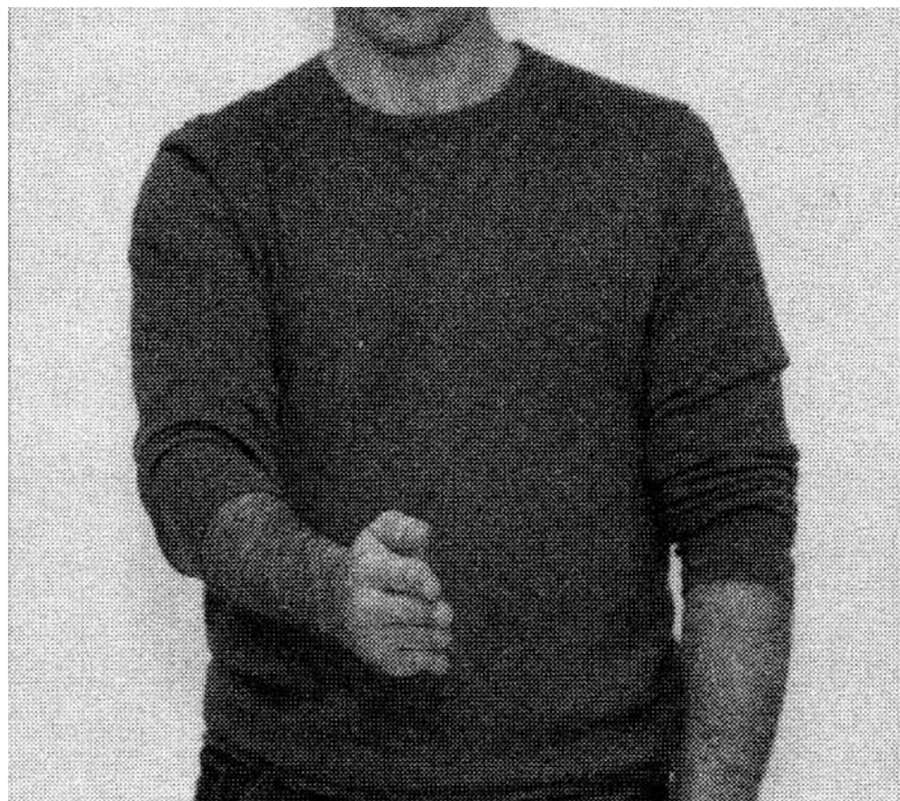
在正常的语境外，握拳意味着非常愤怒。

图示法

图示法是与语言直接相连的手势语，被用来强调说话重点、重复语义（比如你一边摸着肚子一边说饿）或增强语义的。与符号语不同，图示语不能替代话语。我们通过图示来强调我们的语言而不是取代语言。没有语言，图示就没有任何含义。如果一个人不说任何话只用手指在空中划了一条线，你可能会很困惑。但如果你问路时，这个人一边对你说沿着这条路一直走到头，一边在半空中划出了一条直线，这个时候他的手势才有含义，你也可以明白含义。如果你正在描述公司突然进行大裁员时，那么你可以用手像一把斧子在空中做一个劈砍的动作。如果试图向一位8岁的男孩表达，上次见他时还很小的意思时，你可以将双掌分开少许。

一个试图说谎的人会减少使用图示语和符号语。一个人努力思考自己要说什么时会将注意力集中在编造和维持自己谎言中。对于自己所说的内容，他并不会带有任何的情感，除非说到自己真实的意图。图示法

源于语言背后的情感。如果没有了情感，图示法式的手势语就不复存在。



在空中做一个劈砍的动作，是强调讲话内容的典型姿势。

镜像法

镜像法是一种表明双方之间关系融洽的方法。

当一个人感觉跟你在一起很舒服，常常就会模仿你的肢体语言。这种肢体暗示是为了让你知道他正全神贯注地跟你交谈。当你向前倾时，他也会向前倾，或是会像你一样转换自己在座位上角度。所有这些动作都是对你的直接反映，目的是鼓励你继续交谈。在交谈过程中，对于那些相互感觉舒服的人，他们的说话方式、音调甚至连呼吸都几乎相同的。

因为有意识地使用镜像法是相对较为容易的，所以许多关于约会的书籍和专注于人际关系的网站，建议人们利用镜像法去模仿其伴侣的动作。一个网站提醒读者不要一开始就马上模仿别人。“否则，对方会认为

你在取笑他，模仿的行为通常在10～20秒之后进行，动作一定要自然。模仿的另外一个目的是让别人知道你接受并尊重他们的观点，这样他/她也会潜意识地把你看做是一个乐意接受别人意见的人。”

通过对说谎者的行为进行分析，我们还是能够识别出谎言的。如果有人感觉不自在或者不愿与你交流时，他可能会做出一些与你相反的姿势。你若向前靠近，他可能会向后退；你若紧紧注视着他，他可能会把目光移开或者将双手放在脸上，或者将身体转向出口。此时，即便他在回答你的问题，他的身体却不断恳求你离开。在这种情况下，他很可能在欺骗你。

识别谎言小贴士

当怀疑别人可能在欺骗你时，务必让自己看清他的脸、身体和腿。这会有助于你识别表里不一的行为。

当一个人在欺骗你的时候，请注意一个更加明显的迹象：他不再使用任何姿势暗示了吗？他的姿势暗示是不是跟当时的情景不一致，显得很笨拙呢？现在，说谎者非常了解肢体语言能够暴露他的真实情感。因此，他会极尽所能地控制自己的行为。然而，这种行为本身就是一个线索。一个人如果模仿动作不自然，同时也克制自己不使用符号语或图示语，那么他会显得生硬或不自然。此时，即便你没有试图寻找别人欺骗自己的迹象，你也能意识到你们的谈话有所缺失。面对着这种奇怪而又笨拙的行为，我们肯定会感到不舒服和尴尬。而这就是出现问题的最先征兆。

寻找说谎的迹象

不舒服和失去耐心的典型迹象有，坐立不安、指尖做敲鼓式动作、脚趾颤抖。尽管有资料证明这些迹象是表明一个人在撒谎的可靠信号，但是每个人都会有心烦意乱的时候，由于紧张腿部出现的一点儿颤抖并不一定意味着事情可疑。这就是说，你应该注意一连串的可疑行为，这些行为让你得知对方隐藏了自己真实的情感。

比如说一个人的面部表情和肢体语言都使你认为他企图愚弄你。但

此时是你指责并揍他一顿的时候吗？当然不是。作为谎言拆穿者，你的首要工作不是发现谎言，而是收集信息以便决定下一步的行动。

身体上的证据

朋友或陌生人的手势和动作，都能让我们得知他们的想法、情感、意图。我们同伴的握手的方式、手臂的摆放、腿部的动作、姿势，以及所在的位置，所有这些表现出来的信息都比同伴们意识到表现的信息要多得多。当然我们的非语言行为也是一样。

以下八个肢体语言暗示需要我们注意和理解。

1.张开手掌：张开或向上翻的手掌姿势表示欢迎和没有威胁性，意味着真诚和接纳。相反，手掌紧握暗示有所隐藏；手掌向下意味权威。

2.点头：美国人称这个姿势为“是的”姿势。当你说话的过程中看到这个姿势时，它表示“是的，我在听”，而并不一定表示“是的，我同意”。

3.塔尖式手势语：这种常见的非语言的手势语表达一种自信和优越感。做的时候将十指轻轻相碰形成塔尖状。这种手势语既可以表示褒义也可以表示贬义。只有结合手势之前的行为，我们才能确定其真实含义。

4.手掌向下的握手方式：位高权重的人喜欢用手掌朝下的方式与人握手，表示出对方身份地位不及自己。

5.双臂交叉：与手掌张开相反，双臂交叉的姿势（无论坐着还是站立）表示一种防卫的、消极的或不欢迎的态度。想让双臂交叉的人放下双臂，只需让他帮你拿东西或干点活。

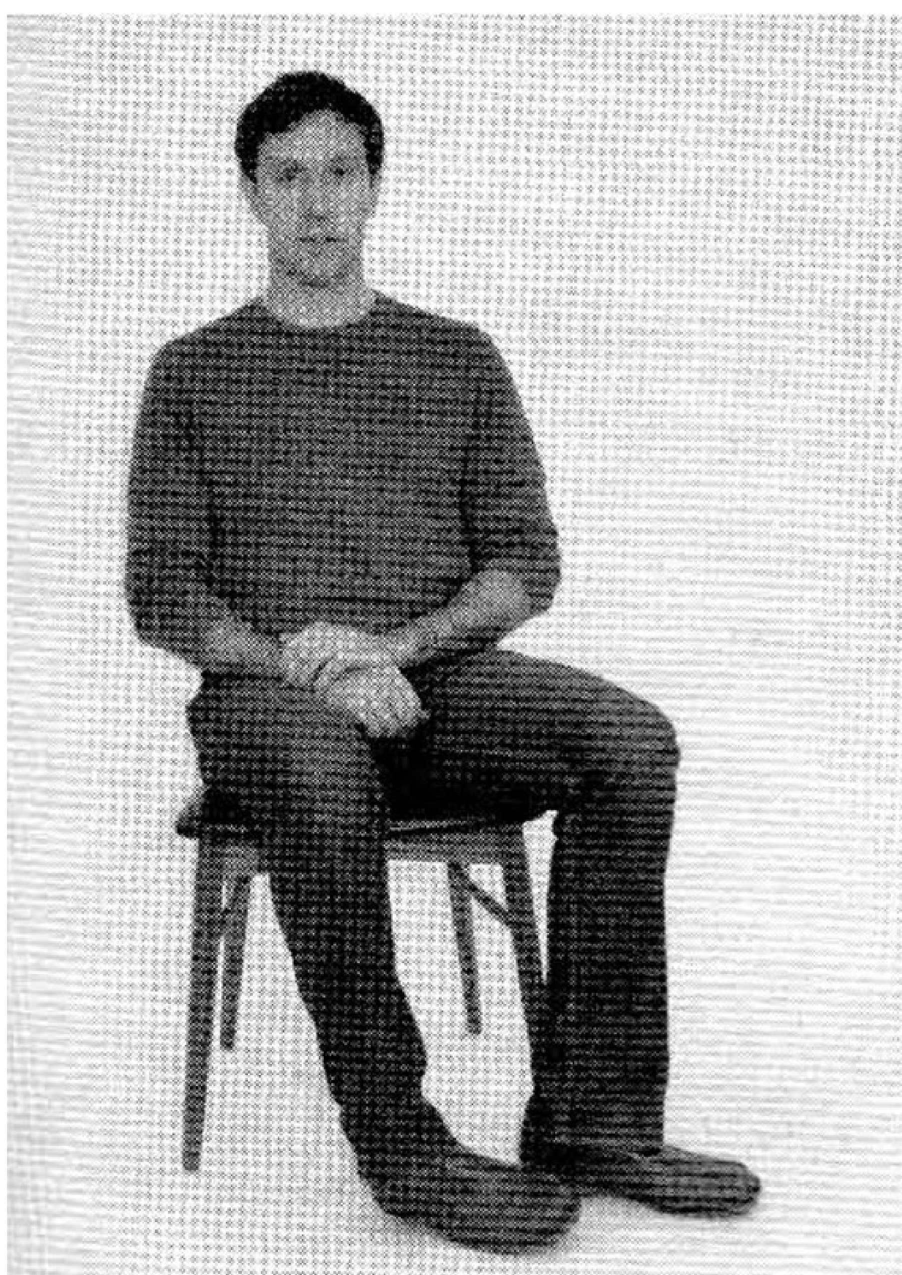
6.双腿在脚踝处交叉：从双臂交叉的肢体暗示中，我们可以知道这种双腿在脚踝处交叉、相互勾住双腿的交叉式肢体语言，暗示一种退缩、不确定、害怕的心理，常见于牙科诊所和审讯室。

7.双腿分开的姿势：这种西部牛仔式和赛前专业运动员式的姿势常见于男性，强调了双腿分叉的区域，暗示一种统治地位和强硬态度。

8.扯棉绒：如果一个人转过脸去扯衣服上的棉绒（有时是真的，有时只是做动作），这暗示她并不赞同她的所见所闻，心里可能有不同的想法。

例如，你把一名称为萨德的员工请进办公室，和他讨论一些报告。当问起报告中的一些数据时，你注意到萨德将身体倚在门口，脚在不停地颤抖。萨德是因为在你办公室感到紧张，还是因为害怕你很快就要发现报告里一些他不愿让你知道的事情？

现在还无法判断。你可以尽量让萨德放松。比如开玩笑，递给他一块薄荷糖，设法让他放松（在这种情况下，你最好表现出对萨德的尊重和欢迎。如果萨德没有说谎，这将非常有用）。直接的质问只会导致拒不承认。如果没有充分把握，任何情况下都不要触犯他。因此，切忌当面对质，注意观察他的肢体语言的变化。



一个人双脚面向门的方向，意味着他想到离开。



无论坐着还是站着，向远离某人的方向倾斜，意味着他不舒服。

如果萨德的肢体语言没有明显变化，观察他的脸部表情，注意他的手势语。你说话时要慎重，选择问一些较为宽泛的、没有威胁性的、可以自由回答的问题。尽量少说话，同时将眼睛睁大是识别谎言的重要技巧。

尽管学会识别肢体语言所暴露出来的微小细节很重要，但是你还需学会分析对方的语言。这是下一章要学习的内容。

第五章 分析语言

人们都想把做过的事情告诉你，他们想向你承认，我们必须学会倾听。

——侦探 布朗·托德（Todd Brown）

杰夫是一家工业复印机公司的地区经理。他的销售团队将生意做到了整个东海岸。杰夫对他的员工的表现总体还算满意。但是他却一直想知道其中的一个销售代理韦德（Wade）是否在用心工作。韦德一直都是一位值得信赖且目标明确的优秀的销售人员。但最近他似乎很难完成销售目标，总是等到最后才匆匆结束交易。去年一整年，他开始很长时间不接电话。最后，韦德无故失约，为此有一位客户还向杰夫提出投诉。

杰夫想再给韦德一个机会。他不想把一个曾经潜力如此巨大的员工开除。杰夫邀请韦德在当地的一家餐馆共进午餐，希望借此机会更好地了解问题所在。服务员把他们领到角落的一张餐桌，杰夫让韦德自己选择座位。他不想让韦德误以为自己是在摆架子。

点完菜后，杰夫注意到韦德有点沉默，还不停地用手指去触摸放在餐盘边的叉子的末端，右手放在大腿上，显得很笨拙。尽管韦德看起来已经很不自在了，杰夫还是想尽力让他感到放松。

他们很轻松地聊完当地的体育新闻和双方家庭之后，杰夫开心地说道："我一直想祝贺你拜仁设计公司所取得这么大的销售量。我简直不相信他们公司又加了两层办公楼。看来他们公司一切都很顺利。"

韦德一边点头一边回答道："是的"。这时食物端上来了。杰夫还没将餐巾摆放在大腿上，韦德就开始吃了起来。

"哦，你呢，最近怎么样？"杰夫问道，他尽量不让自己的话听起来有恶意。

韦德咀嚼完，把食物咽了下去，然后回答道："最近怎样？一切顺利

吧。”

很显然，韦德不会让杰夫轻易了解他的事情，是时候进入正题了。杰夫放下叉子说：“韦德，你看，我必须问问关于你和安·费歇尔失约的事情，你能告诉我到底是怎么回事吗？”

韦德拿起杯子，喝了一口，然后小心地放下杯子。双目注视着杰夫，韦德回答道：“我知道，即便我给她道过歉，也打过电话，这都改变不了什么。我想，那天简直太不走运了。我在家打印了一些提案，耽误了一些时间，然后……呃……我就开车到星巴克免下车服务餐厅买了点外卖，那里总是得耽误很长时间，我真不应该去那。我当时心情很沮丧，结果只拿了咖啡而忘记拿自己点的松饼，就开车离开了。我真的很担心自己赶不上产品介绍会。幸好9点钟我就到了，一切进展得都很顺利。他们对佳能复印机的功能很感兴趣，也问了一些关于东芝的一些问题。只要我把一些具体的数据放在一起，我想他们会认为佳能是最好的选择的。”

杰夫说，“很好，很好，那后来的见面呢？”

韦德摇摇头，“哦！对不起，呃……然后，因为还没吃早饭，我感觉特别饿。我决定先去吃点三明治，然后开车前往费歇尔的办公室。可当我出去时，车又启动不了。我不知道怎么回事，打火电瓶也没电了。更糟的是手机也没电，充电器也忘在家里了。我也知道，这听起来很不可思议，但我发誓这都是真的。我双手砸向汽车，大声对人喊叫，希望他们能把手机借我用一下。但那时我肯定看起来像个疯子，所以没有人愿意帮我。”

“最后，三明治店的经理帮我发动了汽车。但那时已经晚了，开车穿过城市与费歇尔会面似乎不值，况且我觉得那个女人当时肯定很愤怒，所以我就回家了。我知道这样做很愚蠢。我现在真的很后悔，我向你保证，这样的事情再也不会发生，永远不会。”

杰夫看着真诚地望着自己的韦德，点了点头。他知道韦德说的并不是实话，但他并不打算拆穿他。两人愉快地吃完午餐。回到办公室后，杰夫让人力资源部主管玛克辛（Maxine）起草一份警告信，告知韦德将面临解雇的危险，还要求玛克辛把此事归档。

几个月后，因为韦德再一次失约，杰夫将其解雇。不久，杰夫发现

韦德进了戒毒所。

人们很擅常改变语言来适应其需求。听到一个好句子，我们会让它成为自己的语言。我们还会学习一些俚语。如同样的东西这里被称为“Soda”（苏打水），到了国内的另一个地方，点菜时我们将之称为“Pop”（汽水）。每个人都会建立自己的语言交流风格。它受我们的地理位置、生活经历以及社会、民族、经济、人口统计的影响很大。

然而，训练有素的谎言识别者知道，尽管每个人都有自己独特的表达方式，但说谎者在说谎时，常常会使用一些几乎很普遍的方式将自己暴露。

骗子的语言习惯

韦德所编造的故事中每一件事都似乎合乎逻辑，但杰夫怎么知道韦德的失约并不是因为计划不周和不可靠的工具“完美”结合在一起而造成的呢？为了让别人相信自己，韦德会避免使用一些欺骗性的提示语言。说谎者通常会努力编造一个令人信服的故事，以确保故事的每个部分都看似真实、符合逻辑。但是正如说谎者无意识中泄漏的脸部微小表情和肢体语言会背叛自己的真实情感一样，说谎者无意识说出的口误也会背叛他内心的想法。对于那些知道如何很好倾听的谎言识别者来说，这些语言中随意出现的词、声音和短语并非像它们看起来那么随意。它们能让我清楚地洞察说谎者的内心。

毕竟撒谎是一件很难的事。正如瑞士研究者奥德顿·维吉（Aldert Vrij）所观察到的一样，说谎者不得不想出一些真实的答案，避免自相矛盾。谎言必须时刻与观察者所知道的或可能发现的事情保持一致。说谎者在做这些事情的同时还要时刻提醒自己不要犯任何错误，不要表现得很紧张，或表现出与正常情况不一致的反常行为。说到行为，说谎者还要确保自己表现的情感跟正常情况相同。这就难怪他们不能每次都能蒙混过关。

识别谎言小贴士

注意观察一个人的话语内容、脸部表情和肢体语言是否存在不一

致。说谎者想要把这些做到一致，通常会很困难。而说真话的人却会通过多种途径将同一种信息持续地、大胆地表达出来。

为了找出说谎的语言迹象，谎言侦查家会密切注意四个言语特点，即语言结构、语言漏洞、发音、态度。

语句结构

一个人的语句结构，即他对单词和短语的选择，为谎言识别者寻找他人可能的说谎迹象提供了丰富的信息。跟以往一样，我们最重要的是记住：任何身体和心理因素都会影响一个人的语言表达，如疲劳、紧张、饥饿、着急准时回家。

说真话的人说话时一般会很自然，没有装腔作势之感。但是如果觉得别人可能不会相信自己时，他们可能会过分努力地让自己看起来是诚实的。不幸的是，结果却让他们所说的话听起来并不是那么可信。

很显然，不是每个措辞奇怪的陈述都是谎言。但是说谎者一些技术上的措辞变化是谎言识别者仍然应该注意的。因为这些技术帮助说谎者避免说一些东西，而不是因为说谎者本身说了什么。

说谎者常用来逃避问题和转移怀疑的表达方式有以下几种。下一章我们将会学习如何应对他们。现在，我们来了解他们。

鹦鹉学舌式表达：如果你问了个问题，对方没有马上回答，而是将你的问题又重复了一遍，此时她可能在拖延时间，好让自己想想应该怎么回答。比如，你问："下班时，你都用哪个电子邮箱接发商务信函？"接着你听到对方重复道："下班时，我都用哪个电子邮箱接发商务信函？呃......我想我用的是公司的邮箱，"要注意了：如果你只听到对方简单的重复"我的商务信函？"或者"在下班时？"她可能只想弄清楚你的问题，从而保证把你想知道的答案告诉你。但如果她一字不漏地重复你的问题，这表明她不愿回答。

回避式表达：例如你问："在办公室，你主要用什么电脑系统？"对方回答："你也在面试所有信息技术人员吗？"当他人在忽视或回避你的问题，或者随即提出一个新问题时，他们实际在尝试获取你对这个问题的了解程度，然后他们才会回答你的问题。比如，对方如果想确

定你是否已经注意到她发邮件时的一些可疑行为时，她会问：“我需要解释一些事情吗？”此时，她实际上在试探。

内疚式表达：内疚式表达是一种回避性的策略。它会让审问者处于自我防御的状态。比如，你询问一位员工结束一天的工作后，通常选择哪个出口离开办公大楼。如果她试图不回答你的问题的话，她会对你发出挑衅：“我敢打赌你不会追问任何一位公司主管的进出。你们这些人力资源部的家伙总是以为只有我们底层的员工才会干出收受贿赂、损人利己的事。”当你忙着为自己辩解和证明自己并没有任何偏见时，她正希望你放弃盘问。这时，千万别上当。

抗议式表达：使用抗议式表达的说谎者，不是让你处于自我防御的状态，而是针对你的提问，她会提醒你在她以往的历史记录中，没有什么能够表明她是一个说谎的人。

问：“在结束一天的工作后，你通常会选择哪个出口离开办公大楼？”

答：“那要看哪一天。你看，我是一位母亲，我去教堂做礼拜，我也献血。我就不明白你为什么以审问犯人的口气跟我说话！”

识别谎言小贴士

问一些开放式的问题，以收集事实。用“是/否”的问题来评价其行为。

过少或过多的表达：一个人在准备回答问题的一瞬间，他会有意或无意地思考和判断一下最可能的答案。对于一个诚实的人来说，最可能的答案也许会漏掉一些内容，或者包含一些无关紧要的细节。但最终我们会得到关键的信息。

“你为什么没把几天前一位客户收到那封邮件的事情告诉我？”你问道。

一位诚实的员工可能会说：“我只知道比尔·派特森周五打电话说，珍妮给他发了封邮件，骂比尔是酒鬼、失败者。现在她竟然说是我盗用了她的邮箱账号，给比尔发了这封邮件。大家都知道我跟珍妮有隔阂，

但是我不会傻到冒着丢饭碗的风险来捉弄她。”

然而，对于一个欺骗你的员工来说（这里我们把他称为托德），最可能的答复就是尽量避免重复这一指控的丑陋的细节。“我知道的不多，”他可能会回避你的问题，“他说他从珍妮那收到一份无礼的邮件，是吗？并且她认为是我干的？我真不知道她为何会认为我会干这种事情。”避开那些具体的指控，能够让他与此事保持心理上的距离。

另外，托德的话还可能显得不必要的啰唆：“我都知道些什么？我只知道珍妮一直都想炒我鱿鱼，她从来没有喜欢过我。她已经不止一次地找我麻烦。去年那次电脑失误，导致她运输的货物好几天都没运到，她竟说我从来就没有把订单输进去，但我绝对做了。我早就说过我们需要更新的电脑系统以防止类似的事情发生。现在有人不高兴了，珍妮又在说这是我的错？她胆子可真大。”

这个回答里隐藏着，两条暗示托德感到内疚的线索。第一，托德说了很多话但却表达了很少意思。第二，在他冗长的话语中，没有哪句话真正回答了这个问题。

强调式的表达：为了让自己的话听起来令人信服和真诚，说谎者常常会在说话的过程中，增加一些强调性的表达以加强其可信度。

“我向上帝发誓，那天晚上我在家。”

“实话跟你说，我觉得那些数字让我感觉不舒服。”

“坦白地说，我不知道这是怎么出现在你的账单上的。”

你可能想知道，我们为何不能把这些表达当做是一些毫无意义的填入语来看待，而不去注意他们？毕竟，大多数人都会经常使用这些强调式的表达方式。但心理学家却发现，特别是说谎者并非是随意地选择强调式的表达语。

废话连篇的填入语及其他

亚历克斯·罗德里格斯（Alex Rodriguez）代表“得克萨斯骑警队”参加棒球队出赛时，使用了类固醇禁药。当他就此事接受体育专业频道ESPN的采访时，谎言专家想知道亚历克斯·罗德里格斯是否说实

话，结果谎言专家非常确定亚历克斯·罗德里格斯泄露了一些本不想暴露的事情。

“非常坦白地说，我不知道确切是什么东西使我犯法了。”罗德里格斯向主持人皮特·甘蒙说道。

在后来的采访中，罗德里格斯说：“几天前，来自《体育画报》的那位女士（塞莱娜·罗伯茨）走进体育馆，告诉我没有通过赛前检测。非常坦白的跟你说，那是我第一次知道自己百分之百没通过检测。”

甘蒙接着问道：“你是怎么接触到这些禁药？是在体育馆吗，还是从其他队友那获得的？”罗德里格斯这样说道：

那时，这种文化相当流行。那里的人很多，干什么的都有，也有同性恋者。你知道，那个时候只要走进护士总会GNC，就可以买到四五种产品。这些产品在今天来看，会导致检测结果呈阳性。

当我来到得克萨斯州后，我的生活里发生了一些重大变化。问题的关键是我开始经历一些事情。这些事情要是在今天，则是犯法的或使人们无法接受的事情，会给你带来很多麻烦。

自从经历了发生在亚利桑那州的那个事件之后，我惊喜地意识到，你知道什么吗？我不再需要它了，我拥有的已经够了。在我的职业生涯中，我参加过最好的棒球赛，两次获得最佳选手奖。对于我的职业来说，我从未有过如此良好的感觉。这一切都值得我骄傲。

你能从这段话中某个地方找到问题的答案吗？恐怕找不到，因为答案不在里面。

有两种短语类型可以被用来构成强调性表达。首先让我们考虑一下修饰性表达。

“你可能都不会相信，人们在这个投资上获得的回报率高达10%～15%。”

“据我所知，我们是这个城市最优秀的商人。”

“你知道，如果你真的思考了这件事，你会发现，你问错人了。”

“据我回忆，我进来时，所有东西都摆放在合适位置上。”

人们用修饰性的表达，使自己免受不守诺言或言过其实的指责，也可不用为自己所说的话负责。但总的来说，当你讲述一次经历或者一件

你亲眼目睹的事情时，你不需要对答案进行修饰。因为这些事情要么是你经历过的要么看到过的，否则你也无法叙述。

因此如果一位出版商向一位编辑问道：“你在会上提出的观点太好了。你是怎么想出来的？”这位编辑回答道：“老实说，在我的印象里，它是在上个月的销售会议上，不知怎么就想出来了。”出版商应该要编辑提供更多的细节。这位编辑在回答中用了修饰性短语，但这并不一定表示他的想法是从别人那窃取的，而是表示要把答案讲清楚需要思考更多。

另外一种强调性表达来源于宗教用语。美国作家明娜·安特里姆说过：“圣人和伪君子的区别在于，圣人可以为自己的宗教信仰说谎，伪君子则是用宗教信仰来说谎。”她对圣人的理解有待讨论，但对伪君子的描述是再恰当不过了。

“我对上帝是诚实的，真的，这事不是我干的。”“只有上帝才知道为何莫莉要这样说我。”“我对着《圣经》发誓：我离开时，钱在那里。”一个人越是大声召唤神灵，她就越可能在说谎。诚实的人求助于宗教信仰是为了寻求支持和安慰，而不是为了向别人证明自己的诚实。他们通常觉得没有必要告诉他人自己的宗教信仰，因为他们觉得他人对宗教信仰的看法与他们是否诚实并无关系。

距离式表达：没有人愿意把自己当成说谎者、骗子或者罪犯。我们采用各种心理和语言的训练，以使自己避免贴上这样的标签。企图欺骗他人的人在说谎时，通常会努力避免提到自己，就好像说话时不说自己就表示他们不是说谎的人。

比如说，一位试图推销一部较差的音响系统的销售员可能会这样说：“这款很棒，一直卖得很好。”请注意该销售员在避免使用人称代词“我”。事实上，他压根就不用所有格语言，似乎他想把自己从谈话中完全脱离出来。一位急切出售一个好产品的诚实商贩更有可能会这样说：“我觉得这款不错，我一直卖得很好。”

在那种减小某物价值或使他人失去人格的语言中，距离式表达较为常见。比如说，一名员工想把自己常与同事发生争执的原因归咎于他人时，她可能会对主管说：“你得跟那个人好好说说他的态度问题”。要注意她用的词是“那个人”，而不是“查理”。

距离式语言是欺骗性话语的一个标志。避免提及名字是说谎者能够将自己和事实保持一定距离的一种方式。老布什在任时，他用以下那种有距离感的方式称赞自己的儿子乔治：“这个家伙聪明、高大、强壮。做决定很坚决”。从他的话中，老布什他自己在哪？由此看来，整个过程都没有提到自己。相应地，他在表扬他的另一儿子埃布时是这样说的：“很好的总统料”。这次，埃布似乎连动词都不配用。

识别谎言小贴士

注意概括式和估计式的表达（“我通常在早上处理订单……”），这时，你可以用直接的问题来应对，以弄清任何模棱两可的表达。“周一你把所有订单都处理好了吗？”

委婉语：委婉语是距离式语言的一种形式。当人们知道自己的行为会遭到别人的批评时，他们会非常小心地选取一些词语来描述这种行为。面对一个直接的问题，比如：“你为什么偷钱？”诚实者会马上反驳道：“我什么东西也没偷。”

然而，罪犯可能会这样回答：“我没有拿什么东西。”注意这个辩解缺乏情感，很可疑。此外，他还用一个委婉得多的词“拿”代替“偷”。显然他在说谎。

同样，一个被诬陷犯了性骚扰的人，可能根本不会害怕使用与性骚扰相关的常用词汇。“猥亵她？你开玩笑吧！”或者“我也不知道这本色情杂志是从哪来的。当在办公桌上看到这本黄色杂志时，她非常生气，愤怒地冲出办公室。”然而，如果那个人想掩盖自己的行为时，他也许更可能使用更委婉的语言：“我绝对没有碰过她”，或者“我不清楚这些图片来自哪里”。

语言漏洞

语言漏洞是指当人们将过多的精力放在编造谎言上，从而使他们的大脑很难跟上话语中产生的错误。“呃……”“啊……”这些出现前后矛盾时用的词汇和一些其他的错误，都属于语言漏洞这一类型。

口误：由于弗洛伊德在流行文化上做出的卓越贡献，我们对口误这个词可能已经很熟悉了。口误是在说话时出现的失误，它泄露了说话者

无意识的想法、真实的情感和意愿。一个典型的例子就是，市长理查德·J·戴利于1986年在芝加哥召开的民主党全国大会上出现的口误："警察在这不是制造混乱，他们在这是为了保持混乱（原本想说保持秩序）。另一个同样尴尬的口误发生于1980年的民主党全国大会上。州长吉米·卡特在接受政党任命时，将最近亡故的议员休伯特·汉弗里说成了"休伯特·霍雷肖·霍恩布洛尔"。

当然，口误不仅仅只发生在民主党全国大会上，有时也会出现在其他地方。口误既不能证明说话者在说谎，也不能表示他有欺骗他人的意图。尽管如此，口误还是会常常泄露一些秘密。

2003年3月，在圣弗兰西斯科海湾岸边发现莱西·彼得森和她未出生的孩子的尸体。两个月前，《早安美国》的记者黛安·索亚采访了莱西的丈夫史考特·彼得森。索亚向彼得森问道："你们的婚姻属于哪一种？"他回答："上帝，我脑海里出现的第一个词就是，呃……辉煌，我的意思是我们彼此照顾、相互关怀。她过去简直太好了（She was amazing），她现在太好了（She is amazing）。"2004年11月，史考特·彼得森因杀害妻子，被叛谋杀罪。值得我们注意的是彼德森在采访中说到莱西时，用的是过去时。这暗示着那时彼得森就已经知道妻子死了。

非缩写式否定："I was not there"（我不在那里）是一个非缩写的否定。"I wasn't there"（我不在那里）则是缩写式否定。一个企图掩盖罪行的人，可能会更多使用正式的语法句型即非缩写的否定。对于很多人来说，非缩写式的表达听起来是在强调—"I did not take the money！"（我的确没有拿钱）"I did not touch her"（我真的没有碰他）。当一个诚实的人被诬陷做了某一件他并没有做的事情时，他的本能反应就是尽可能迅速和有力地反驳，"I didn't do it"（这不是我做的）。非缩写式否定说起来较慢，有可能让人感觉你在说之前稍作了点思考，也缺少那种发自内心的、希望还自己清白的强烈情感。非缩写式否定可能是说话者在过分强调自己诚实的表现。

明确的否定：说实话的人常常会直截了当地拒绝承认自己做坏事。"我经商30年，从来没有欺骗过任何人。我们之前不会做暗箱操作的密室交易。现在也绝不会这样做。"说谎者常常使用一些更加明确的否定表达："我没想要欺骗你"；"我们没有跟联合汽车公司谈判。"

语言的背叛

比尔·克林顿最后承认他隐瞒了自己跟白宫实习生莫妮卡·莱温斯基的婚外情。在这之前的很长时间里，他在很多采访和新闻发布会上泄露了好几个表明他有罪的线索。录像和记录表明我们42岁的总统在否定对自己的指控时，用了很多欺骗性的语言习惯。

强调性表达

（1998年1月17日，保拉·琼丝性骚扰案中的证词）

问：在午夜至早晨6点之间，你曾在白宫与莫妮卡·莱温斯基见过面吗？

答：我肯定没有。

语法错误

（1998年1月21日，在“吉姆·莱勒新闻”接受吉姆·莱勒采访）

问：你没有跟这位女士发生性关系？

答：没有性关系——绝对没有。（There is not a sexual relationship—that is accurate.）他把no说成了not。

非缩写式否定和距离式表达

（1998年1月26日，有关教育的白宫新闻发布会）

“我要你听清楚，我会再说一遍。我没跟这位女士，莱温斯基小姐，有过性关系。”（I want you to listen to me. I’m going to say this again. I did not have sexual relationship with that woman, Miss. Lewinsky.这里“did not” 是非缩写式否定；”that woman”是距离式表达。）

明确的否定和距离式表达

“我没跟那位女士，莱温斯基小姐，有过性关系”，而没有这样说：“我一辈子从来没有欺骗过任何人。”

说话不流利：事实上，我们的话语中有将近20%的部分都不流利：这些看似随意和毫无意义的声音、叹气和停顿，影响和打断我们日常谈话。

当人们知道自己要说什么，并且表现得自信满满，他们在表达时通常会很直接。

“我昨晚大约十二点半到的家。”

“他这个人可能不是很好相处，但我们相处的还可以。”

“不，我之前从未见过她。”

“你想知道什么？”

谨慎的人在感到压力和紧张的时候会放慢语速，以获得更多的时间来思考自己的语言和计划下一步该说的内容。可是，沉默会让大多数人感到不舒服，因此人们不得不用语气词来填补话语间停顿。看看这些语气词都是怎样改变上述几句平常话的语气。

“呃……我昨晚大约十二点半到的家。”

“他可能，比如说，很难相处，”（叹气）“但我们相处得还可以。”

“不，”（笑了一声）“我之前从未见过她。”

说话者清了清嗓子：“你想知道什么？”

这些词我们可以去思考，但我们不能凭借它们来说明任何问题。

被质问会让很多人感到紧张。我们都很熟悉那些有语言停顿的人，他们会不停地重复使用“like”（如、想、表示停顿）和“you know（表示语言的停顿和缓和）”。一些研究人员认为，说话不流利的频率是相对于说话者正常的说话风格来说的。频率的高低要比说话不流利本身更能揭露一些事实。

代词使用不准确或者前后不一致：使用代词意味着我们要承担责任。我们已经看到，在距离式表达里，当人们不愿意跟某件事联系太紧时，在描述这件事的过程中常常不会使用代词。“早上起床，边遛狗边跑步，然后洗澡、换衣服、上班，直接就是开会，甚至没有停下来查邮件。”

在探究一个具有威胁性的话题时，一个人可能会采用另一种方式将自己和这件事远远隔开。这种方式就是，使用人称代词“你”来代替“我”。“你就不会骗人”一个人可能会说。或者“你知道你应该把定额明确下来，现在真不知道你如何去完成它。”

发音

发音是最不可靠的暗示。暗示着欺骗的一些线索包括：

·声音音调提高。

·说话前长时间停顿。（经常出现在重大场合）

·说话语速总体较慢，出错较多和经常犹豫。（“呃……”“啊……”）

·声音呈现出不自然或紧张的特点。

所有这些线索都依靠主观的标准判断。一个人听起来不自然或紧张的话，在另一个人听来却非常正常。同样，如同其他暗示一样，一个简单的事实也可能会使被询问者说话不自然。因此，谎言识别者在考虑声音特点同时，还应该结合其他面部提示、肢体和语言暗示。

声音特点需要注意的主要方面有节奏、语气、音量。一个人在说谎时，需要把大量的注意力放在维持谎言或记住自己编造的故事的所有细节上，因此语速会比寻常要慢。很多时候，紧张也会使说谎者提高音调。然而，当说谎者努力掌控谎言时，他们常常会过度控制他们的声音。为了不让自己的身体暴露自己的谎言，说谎者经常会静止不动，显得极不自然。此时，说谎者的声音也常常变成相应的平淡而单调，也可能变得轻柔，甚至呈现出一种恳求的特点。

恐惧能够使人说话的声音变大或变小，这都会显得不自然。当然，如果一个人胆小，不一定意味他是说谎者。然而，说谎者在说话时通常声音会变得更加轻柔，似乎他希望在不引起他人注意的情况下就回答完他人的问题。如果一个人真的担心说话会出卖自己，他们就会尽量保持沉默，或者只是简单点点头、耸耸肩。

当面部表情和身体语言没有很好地协调起来时，就值得我们注意了。比如说，一个人将拳头砸在桌上，片刻之后才露出怒容，很可能他不诚实。此外，不恰当的语言反应时间也可能是类似的迹象。有的人在你还没有把问题说完，就把答案脱口而出，这反映出他无法克制内心的紧张。有的人在回答问题时费时过长，让人感觉不舒服。此时他可能在绞尽脑汁地编造“正确”答案。当然，在仓促地认为说话者在说谎之前，

我们也要考虑其语言习惯。

态度

在仔细听完一个人话语里的细节之后，让我们回过头重新思考一下，他的面部表情、肢体语言、语言暗示结合在一起表明，他对自己被质问是持何种态度？态度是一个关键的指示。

对方愿意帮助你解决或者回答问题吗？他是直截了当回答还是躲避问题？他说话时表现得是否有自信？说谎者可能会表现得很谨慎，当你问到他的动作和行为时，他可能会很犹豫，是否要坚定地承认或予以否认。说实话的人则从头到尾都很配合，并表示他是支持你的。

如果对方的确被惹恼了，要注意观察他花了多长时间才平静下来。被诬陷的、无辜的人面对不公平的指责时，他们会气愤和发动进攻，并且需要很长时间才能平息怒气。然而，说谎者会进行极强的防卫，发表内疚和反对言论，比如“我不相信你竟然指责我！”大张旗鼓地表现出自己的愤怒，而且一旦他们认为自己的表演能够让你相信你给他造成了情绪困扰，他们就马上会平静下来。

故事分析

长时间以来，心理学家和心理治疗师一直相信，用记叙文来讲故事的方法对帮助患者了解世界有巨大的作用。事实上，人们常说我们所说的话是我们的叙述。这句话可能是事实，因为你注意到有许多人在编造自己的故事。事实上，我们在讲述一些真正发生在自己身上的事情的方式与我们编造这些事情的方式，还是有着很大的区别。

记忆跟故事一样，有开头、中间、结尾这似乎很有道理。但道理在指引记忆上并没有多大作用。阿维诺姆·萨皮尔是一位以色列前警官、谎言检测专家、SCAN（科学分析内容）的发明者。SCAN是一种用来翻译谎言的技术。萨皮尔认为源于真实记忆里的故事，一般都不会按照时间的先后顺序来进行叙述；记忆不是按照这种方式组织故事的。故事越富有戏剧性，记忆里故事的结构就越没有时间顺序。

为什么呢？这是因为我们的情感引导着我们的记忆。我们叙述所经

历的事情时，越是感触强烈的事情，就越会首先描述，其次才会去描述一些较为平淡的相关细节。比如，我们在这一章开头提到的推销员韦德，（当他“回忆”老板问到的那天时）当他向老板解释那天失约的原因时，并没有马上提到车的毛病，然而这本该是韦德失约的全部原因。汽车出问题本应该是他记忆中情感最强烈的部分，但是他却先讲述早餐和清晨琐事的细节。叙述故事时，他采用了时间先后顺序，这是泄露事情的暗示，它表明韦德的记忆是由想象指引的而非情感。

并不是说，不以极富戏剧性的事情开头的故事都是编造的。尽管真实的故事，可能不是按照时间顺序讲述，但是它们通常包括三个不同阶段：前言、主体（主要事件）、尾声。

真实再现

如果之前提到的关于韦德下午失约的故事是事实的话，那么当杰夫问他“你能告诉我发生了什么？”时，韦德可能更会像这样回答：

“杰夫，那天开始时就很糟糕，后来变得越来越糟。早上开会差点迟到，早饭也没吃。午饭后，我出来开车，车又发动不了，打火电池没电了。最糟的是，早上开车时我接了个电话，说了很长时间，结果手机又没电了。事情如果有变坏的可能，不管这种可能性有多小，它总会发生，是吗？手机和汽车不合时宜地同时不能用了……嗨！那时我非常尴尬和沮丧，我看起来可能像一个疯子，用力捶打着汽车发动机盖子。但这样并未让我获得路人的帮助。一想到当时自己样子我就感到难过……

“嗨！长话短说，最后三明治店的老板帮我推动了汽车。但那时我与费歇尔的见面已经过去整整一个小时了……而且还没打电话。哦！我的上帝，她肯定气急了，因为当初是我坚持要把约会时间安排在那天。不用说，当我打电话向她道歉时，她很不高兴。杰夫，我真的希望这件事没有对公司造成长期的损失。对于这件事情，我真的很不好意思。”

不管前言是包括故事开头的细节还是故事结尾部分的细节，前言都为主要事件设立了背景。当一个人在说实话时，前言部分的细节很少。它一般只占整个故事讲述时间的1/3，甚至更少。如果是谎言，前言部分可能会很详细。通常，这部分包括许多出现在说谎者故事里的真实元素，比如时间和地点。在这个相对安全的区域，说谎者会感到很舒服。

毕竟，他还没有撒谎。他会在这部分叙述中花费尽可能多的时间。

如果是真实故事，接下来的主体部分应该是最长的部分，因为它是故事的重点，包含了大多数的行为。反之如果是虚假的叙述，主体部分通常会被掩盖。

一个非常短的主体部分，应该引起谎言识别者的注意。这部分回答了“发生什么？”的问题。因此，在真实的环境下，这部分应该是描述的重点。

最后，一个诚实的叙事者通常会有一个尾声。虽然它不可能是讲述中最富戏剧化的部分，但是尾声可以是非常令人动情的，甚至可能比主体故事还更富有情感。通常，当我们经历一些令人害怕和吃惊的事情时，我们会完全沉浸其中，以至于我们根本没有时间去考虑自己对此的感受。只有后来，这种感知的威胁消失之后，我们慢慢冷静下来，才能感知已经被激起的情感。因此，当我们描述主要事件的事后影响时，这些情感就可能出现。

在90%的情况下，说谎者的故事里没有尾声，他会用主要事件来简单结束。结语要求他编造这件事对他造成的影响。但是，它根本就没有给说谎者造成任何影响，因为这件事从来就没有发生过，或者至少不是如说谎者所叙述的那样。说谎者会尽力避免不必要的撒谎，所以，一旦他们认为该说的都已经说了，他们就会闭口不语。

真实的故事通常会很混乱，都是不相关的细节和感觉细节。而虚假的故事，像韦德的故事，常常符合逻辑且很精简，但却缺乏真实而生动的感觉描述。

让说谎者复述故事

审讯者经常使用的一个削弱嫌疑犯自信心的方法，就是盘问。盘问逼迫嫌疑犯在自己的故事里跳转。因为没有事实来固定事情的先后顺序，说谎者将花费很多精力，以确保他们故事中所有细节都是遵循一个逻辑格式。然而，真实的故事常常让人不好理解。说实话的人会确保所有的细节完全按照一条线发展。此外，说实话的人当被要求复述这个故事时，他不会有太多困难。他只要拿起这条叙述的线索就可以进行。而说谎者常常会努力寻找合适的起点，跌跌撞撞。

注意多重迹象

虽然你无法每次都能让嫌疑犯讲述一个故事，况且一次口误或者强调性的表达也不能准确精准地识别谎言，但是你可以鼓励他多交谈。嫌疑犯说的越多，你获得识别一连串语言暗示的机会就越多。将这些多项语言暗示与当事人的非语言行为进行对比，以确定你是否被骗。这是一个万全之策。你需要创造良好环境，提出合适的问题，然后仔细倾听和观察。如何做到这一点，则是我们下一章话题。

第六章 基本会谈方法

通过自我训练我们可以自觉地识别各种欺诈迹象。这会使我们在人际交往中具有他人无法比拟的优势。不自然的蔑视表情、若有所隐的姿势、错误表达的抗议、无力的否认——生活中我们经常在不同场合中遇到这些问题。如果能够掌握恰当的方法去识破这些问题，我们就可以轻而易举地去应对它们所带来的挑战。

例如，在购买房子的时候，我们能够准确地觉察到销售人员正在试图隐瞒地下室经常会漏水这一问题；当我们16岁的孩子凌晨3点回家，告诉你由于朋友车坏了所以回来晚了，你能够快速断定他并没有撒谎；当你的上司在听取你报告上周工作的过程中又是揉眼睛又是抹嘴的时候，你就能够发觉，他对你的报告产生了浓厚的兴趣。

一旦我们学会如何去读懂对方面部、言语及行为上的各种骗术线索，我们就会发现原来它们无处不在！你一定能够发现这些线索，无论是在走廊、停车场、商场，还是在会议、商务旅途中，甚至是在家里的餐桌上，只要有交往活动，它们就会存在。

在日常生活和正常的人际交往过程中，某些谎言是必需的。一直讲实话的人很快就会陷入困境。如果你觉得难以理解，不妨看看电影《大话王》，在这部电影里，金·凯瑞饰演一位巧舌如簧的律师弗莱彻，一个不可救药的大骗子，直到有一天，他5岁的儿子在生日派对上许下心愿，希望父亲能在一天24小时内不说谎，于是一连串神奇的事情发生了……

在电梯里弗莱彻告诉一位漂亮又性感的新邻居，大家对她都很善意友好是因为她的胸很大。

在公司，一位发型设计效果不佳的女士兴高采烈地问弗莱彻："嗨，雷德尔先生，喜欢我的新打扮吗？"他对着人家吼道："至少没有你的发型那么糟。"

一位胖同事向他问好："你好吗，弗莱彻？"弗莱彻说："胖子，你快被胆固醇害死了。"

一位和善的同事向他问好，弗莱彻却说："你这个小角色没人记得。"

我们确实不想一直说那些赤裸裸的事实真相。我们不需要了解谎话的细枝末节。有时，察觉到对方在说谎就够了。有时要想让自己摆脱困境，我们所需要的技能就是这种察觉到对方在说谎的能力。譬如当你要去购买一栋房子的时候，怎么才能知道它是否牢固呢？假如你发觉销售人员面对房屋发霉味道的时候，故意遮遮掩掩，你就可以把这个房子或者销售人员排除在考虑范围内。

上面的方法可以使得我们免于受骗，但是这还不够。在某些重要的问题上，人们需要的不仅仅是躲避谎言，还需要了解事情全部的真相。为了达到这一目的，我们必须要学会在适当的时刻问一些恰当的问题，然后用一种新的方式去仔细聆听。这就是要介绍给大家的BASIC会谈方法。

探究真相的五个步骤

BASIC会谈方法将识别面部表情、声音变化和肢体动作的各种技巧巧妙地联系在一起，并进一步构建出一套先进的询问系统，使得我们所怀疑的对象能够配合我们说出事情的真相。使用这种方法不仅可以非常有效地察觉出各种欺骗行为，而且更为可贵的是它能够帮助我们洞悉骗子的欺骗动机。

BASIC面试法只有五个步骤：

基本行为（Baseline Behavior）

自由提问（Ask Open-ended Questions）

研究群组（Study the Clusters）

察觉缺口和分歧（Intuit the Gaps）

确定（Confirm）

确切地讲，这种方法并不是介绍问询技巧的，而是要创建一个会谈的导向。它提供了一种有效组织对话的方法，可以引导与你谈话的人自

愿告诉你事情的真相；你所要做的就是仔细去观察、去聆听、去领悟。BASIC会谈方法可以帮助你去营造一个和谐的气氛，发现解决当前困境的方法，并激发人们告诉你更多他们原本不愿透露的事情真相。

或许你会发现BASIC会谈方法的各个步骤有些重叠，同时也未严格地按照顺序进行，许多时候不同步骤是同时进行的。某些训练者认为谎言侦查有一套固定的模式行为线索，譬如，如果你发现五条线索中有三条线索存在谎言的迹象，就可以认定对方在说谎，但是这种方法过于公式化了。而且这种方法忽略了一个事实：人是复杂多变、不可预测又自相矛盾的，但绝不是一成不变的。如果你只发现一条线索存在谎言的迹象，但这一迹象非常强烈，那又该怎么去处理呢？我们要教给大家的BASIC会谈方法可以使我们最大程度地通过直觉去判断所看到、所听到的一切，直到找到正确答案为止。

BASIC步骤

第一步 观察行为基准

或许连我们自己都没有意识到，我们一直都在有意或无意地观察他人的行为基准。当与别人相处的时候，我们总会注意到对方的癖好或者说话方式，以及他们各种习惯。譬如，我们或许会发现，在星期三上午11点前，向好友吉姆请求任何帮助都是徒劳的，因为10点的时候他会与公司总裁开一个例行会议，在这之前，他往往会比较焦躁；我们还会意识到，平时温文尔雅的艾米在会议讨论中提高嗓门的时候，千万不要反驳她——只有当事情非常严重、她非常不认同的时候她才会如此，而这种情况下，她的看法往往都是正确的；我们还会注意到，凯尔紧张的时候会抠指甲，而旺达因为患有神经性抽搐，说话时偶尔会结巴。

当我们掌握吉姆、艾米、凯尔和旺达的行为基准后，我们就知道通常情况下他们的表现是什么样子的。而既然我们知道他们没有撒谎时的行为表现，应该也就不难发现他们撒谎时面部表情、声音语调或是行为细节的那些异样变化了。

同事们的行为基准，为我们提供了一个可靠的判断依据，我们可以通过观察他们的行为变化，与他们的日常行为基准对比，从而判断他们

的心理变化。这是一个简单且易于实施的方法，你可以将这一方法应用到身边的每个人——从老朋友到新朋友，最后到完全的陌生人。你可以在咖啡机旁、电梯间内，随时抽出30秒主动和别人搭讪，观察总结对方的基准行为，通过点滴积累，你一定会取得巨大的进步。

毕竟，我们永远都不会知道，谁会有可能影响到我们今后的工作和生活。今天那个帮你收发传真的实习生，或许会成为公司的下一任市场总监；在飞机场等候航班时同你闲聊的那个陌生人，没准就会与你拥有一段浪漫情缘。那么我们是否需要专门花时间反复接触以发现掌握对方的行为准则呢？其实远不用如此复杂，我们只需通过观察下面的五种行为，就能够快速地了解人们的行为准则：

1.笑声：注意观察对方平时笑声是什么样的？

2.说话声音：注意观察对方说话时通常使用什么样的语速，声量与音高？

3.身体姿势：注意观察对方平时的身体姿势是什么样的？

4.肢体动作：注意观察对方的肢体动作，譬如多久会打一个手势，什么情况下会挥动双手、坐立不安或者双脚反复交错。

5.反应：注意观察与对方讨论一些令人悲伤、高兴或是愤怒的事情时，他们的面部表情或是身体姿势有什么样的变化？

当我们观察这些细节的时候，并不需要强迫自己改变以往与他人交流的习惯，唯一不同的就是，现在当你和对方交流的时候，你要更加仔细地去观察和聆听，尤其注意观察对方是如何应对挫折与冲突的。譬如，开会的时候，如果有人对凯尔的见解提出质疑，他会如何处理？艾米如何面对无休止的推销电话？观察人们正常情况下处理事务时，表情和声音的细微变化。

这并不意味着我们是妄想狂或对同事不信任，我们并不是因为人们或许某一天会欺骗我们而去观察他们的行为基准。我们对别人谦恭有礼也不是因为我们想要从他人那里得到什么。礼貌待人是因为我们期望能够和周围的人和谐相处。关心、留意身边人们的行为基准也是一种礼貌，更可以当做一种成熟的管理模式。作为一名领导和管理者，不仅要处理自己的业务，还要使员工清楚地知道你在关注他们，确定你意识到

他们在工作之外还拥有自己的生活，确定你珍视他们为公司所做的牺牲贡献。你对员工的关注会让他们更加投入工作，更加投入团队的合作，从而将这一切转化成更多的信任与忠诚。

行为基准概要分析：有时候尽管不知道出于什么原因，但是你就是感觉某个同事的行为有点不对劲。或许你想不出究竟问题出在哪里，但这种感觉却越来越强烈。这时候，行为基准概要分析就派上用场了。

当我们观察总结完人们的行为基准后，就会对其进行概要分析。你对所观察的人究竟有多少了解？他的经济是否窘迫？最近是否经历情感危机？是否曾经有过吸毒或酗酒的前科？是否听说他人格分裂或是无法控制自己的坏脾气？最近他是否留下反社会行为的案底？他是不是一个盲目自大的家伙？是否容易被奉承话所迷惑？是否常常因为自己的错误而迁怒他人？是否总认为别人伤害了他？是否对权力过于执著？做事是循规蹈矩还是离经叛道？他的生活看起来是否已经偏离了他的掌控？

需要再次强调的是，我们询问这些问题并不代表对所观察的人有偏见，我们所做的行为基准分析本身并不带有个人感情色彩，当然，胡乱分析另当别论。当我们对一名同事的行为基准进行概要分析的时候，或许只通过第一步观察行为基准还不足以完全断定他是否在撒谎，有时我们还必须进一步去挖掘系统信息表面下的深层内涵。这种情况下，我们就要采用第二步的方法了。

BASIC步骤1 重点回顾：观察行为基准

在我们观察人们的行为基准时，要特别关注以下日常行为：

笑声

肢体动作

身体姿势

说话声音

反应时间和表情

第二步 开放式问题

到这一步时，往往是因为直觉告诉我们对方或许有不诚实的表现，

我们需要进一步了解分析。而在我们第一步观察对方行为基准的时候，并不是针对某一特定的事件进行深度分析，只是了解对方在正常、放松的环境下的样子，得到一个总体的感觉。第一步时我们并不需要提出某些特定结构的问题，只要真诚地体会领悟，获得最真实自然的感觉。然而在BASIC会谈的第二阶段，我们需要采用更多的策略。

显然，如果我们只是简单问对方："你是不是对我的广告设计不感兴趣？你只是想得到我的报价，然后再去我的竞争对手那里压价是吗？"如果这样问问题，我们是不可能获得真实答案的。如果对方真的是在耍花招，他是不会轻易承认的，他一定会说："不，你误会我了。"对方只需这样简单的推搪，就切断了我们继续深入分析的道路，也使得我们丧失了发现谎言的机会。所以我们需要准备一些开放式问题，使对方更愿意和我们进行交流，分享他们的秘密。

什么才是确切的开放式问题？我们首先谈一下封闭式问题。封闭式问题是一个可以简单地用"是"或"不是"来回答的问题。这样我们就无法从对方那里获得更多想要的信息。如果对方不愿对我们讲实话，那么就可以轻易地将对话终止，使我们丧失了获得更多信息的机会。下面是几个常见的封闭式问题：

"您是否已经同我们的竞争对手会面了？"

"您确定那天是搭乘6:15的航班飞往新泽西的吗？"

"您确定那天你离开之前把报告放到我桌子上了吗？"

如果用下面这些问题来提问，想一想我们是不是容易获得更多的信息：

"为什么您会拒绝欧洲度量公司（Continental Metrics），而决定和我们合作呢？"

"在您驱车前往机场后是否发生了特别的事情呢？"

"那天您离开办公室之前，是否还在忙其他的事情？"

当我们观察对方行为基准后，我们可以随便问一些开放式问题或是封闭式问题。但是，当我们凭直觉感到对方有些可疑时，我们所问问题

的类型就显得尤为重要了。

识别谎言小贴士

面对一个棘手问题时，如果对方完整地重复我们的提问，那么毫无疑问对方是在拖延时间，来编撰一个看似合理的谎言。如果对方并未想过欺骗我们，即使他们真的没有听清我们的问题，他们最多只是会重复问题的某一部分而已。

开放式问题可以使对方告诉你答案，而我们不用将知道的信息透露给对方。这有一个典型的例子：假设你的员工詹姆斯错过了早上的一个重要会议，你想弄清楚原因。如果你这样问他："昨天晚上你和乔治离开公司去吃晚餐，随后就直接回家了吗？"那么詹姆斯所能做的一定只是确认或否认你的说法，他没有任何理由告诉你更多。但是试想，如果我们换一种问法："昨天晚上你和乔治下班后做了些什么？"我们会得到什么样的答案呢？

如果詹姆斯是一个诚实的人，他会如实相告。他和乔治离开公司后，就开始争论究竟是去吃快餐还是印度美食，最终他们通过抛硬币决定去街边的一个小酒馆。在小酒馆里，他们讨论正在设计的网站，不知不觉就到了很晚。因此詹姆斯很晚才回到家，之后睡过了头，错过了今天早晨的会议。如果詹姆斯不愿如实告诉你，想隐藏某些细节信息，那么现在他就必须要考虑一下哪些事情或许你已经知道了，哪些事情他可以告诉你，哪些想隐瞒你。而且他还必须要考虑你是不是已经问过乔治了，要想办法避免和乔治的说词产生出入。

这些想法在詹姆斯脑海中闪过，他需要几秒钟来构思如何回复你。而我们可以通过这几秒钟观察詹姆斯面部表情及行为特征，获取他无意间透露出的各种线索。接下来，你可以继续问："你们经常下班后还继续讨论工作吗？"或许他会回答："我们经常这样做，因为我们认为我们的工作充满乐趣。"这样的回答或许暗示詹姆斯非常喜欢他的工作，但事实上他错过会议是因为多喝了几杯啤酒，而不是工作太累了。不管是哪种情形，与封闭式问题对比，开放式问题使我们得到更多的信息。

当我们提出开放式问题的时候，一定要谨记我们的问题要能够实现以下四个目标：

1.确定哪些是你已经知道的，哪些是你还想继续了解的。

2.营造融洽的会谈氛围。

3.引导对方作出回应。

4.说出真实的故事。

确定哪些是你已经知道的，哪些是你还想继续了解的。在开始提问之前，应该针对所要调查的事件，尽可能地将我们所知道的一切线索梳理清楚。我们应该认清哪些事情是现在就要查明的，而哪些是可以稍后再去了解的。

首先，列出所要调查事件的各项线索，想一想哪些是与此相关、基于事实的，而哪些仅仅是道听途说。

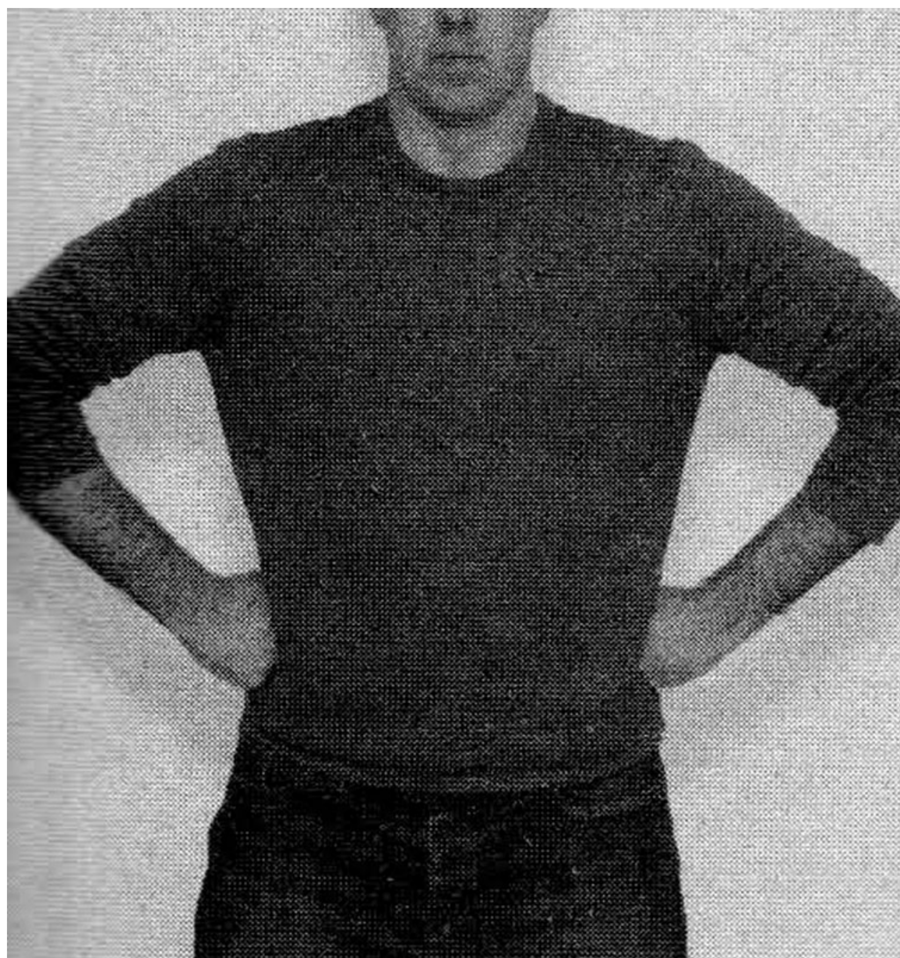
其次，想一想我们对将要会谈的对象了解多少，把这些信息逐条列出来。看一看这张信息清单上是否有一些信息会影响客观公正。例如，假设你怀疑市场总监向竞争对手出卖了公司的商业机密，如果你知道他和秘书有不正当关系，你或许就会先入为主地认为这就是他干的，反过来如果你认为他是一个专一的居家男人，那么印象就会截然不同。因此我们与对方会谈之前，一定要确定没有对会谈对象抱有任何偏见。

即使我们已经确定，就是他出卖了公司的利益，我们依然要用一种开放性的心理与其会谈，控制住自己的冲动，不要打断对方的谈话，假装什么都没有发生过，打消我们对对方的偏见。我们要特别注意的是，很多时候我们太先入为主，只盯着那些符合我们想法推测的证据，而忽略了那些与我们主观意识相悖的线索。

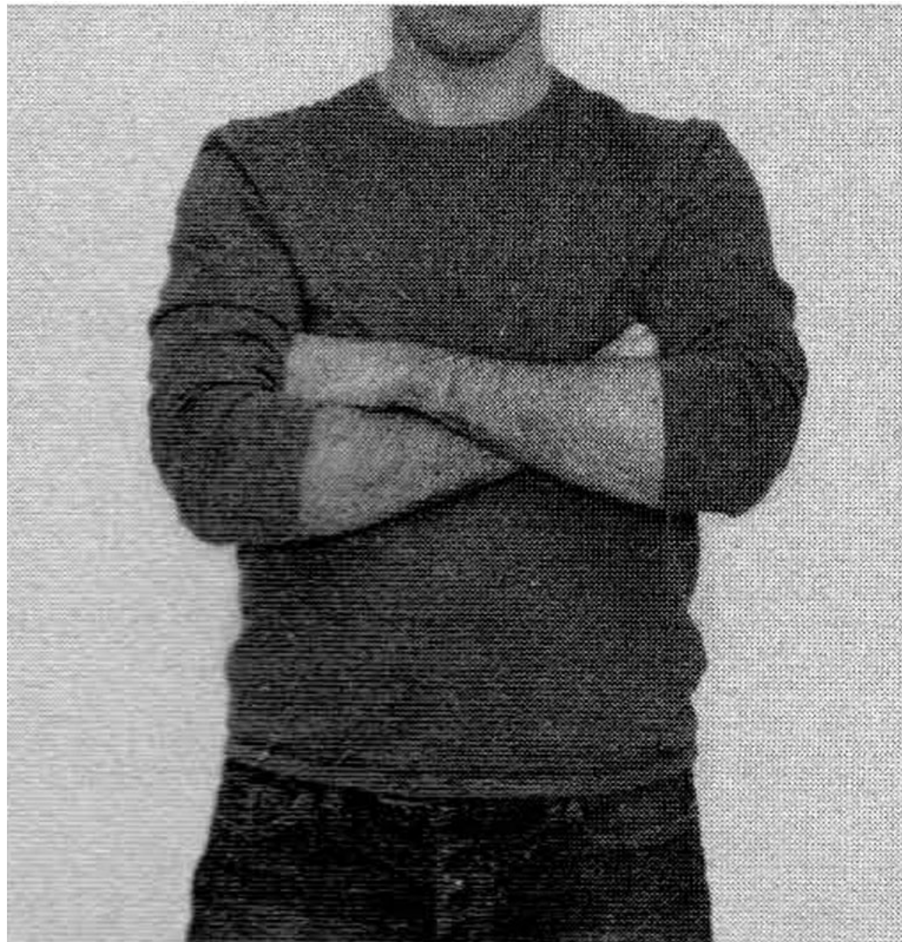
再次，准备好所有问题，譬如与所调查事件相关的时间、地点、人物以及事件等。列出这些问题最有可能的回答，同时构思出与我们想象的反应截然不同的回答。我们所提出的每一个问题，都仿佛是一块扔出的骨头，我们要做的事情就是看一看会谈对象最喜欢哪个问题。对于每个问题，无论我们得到什么样的答案，都要作好思想准备，这样才能保证会谈继续下去。同感对我们来说非常关键，因为如果我们可以理解对方的立场和感受，就使我们的会谈变得更融洽。

营造融洽的会谈气氛：毋庸讳言，如果我们的会谈对对方来说，不存在威胁、偏见与怀疑，那么会谈对象就会比较容易向我们敞开心

扉。会谈开始的时候，我们可以通过的“积极倾听”方法来营造融洽的会谈气氛。积极倾听并不意味着我们必须完全同意对方的看法，但是我们要表现出自己的投入和对彼此交流的完全理解。下面是几个最基本的例子：



双手插腰是一种自信甚至是对抗的姿势。



双臂交叉，意味着不接受他人传递的信息。

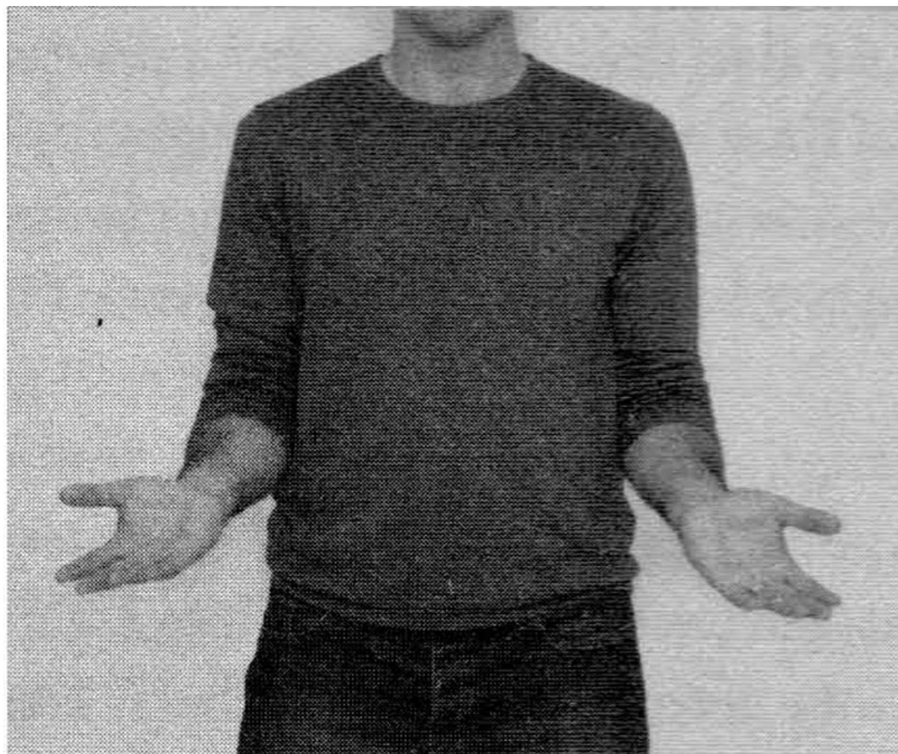
·保持目光交流。

·模仿会谈对象的肢体语言和说话的节奏。

·笑着回应会谈对象所开的玩笑。

·向对方展现自己是真诚的、没有威胁的。

·避免争论。


张开手掌，意味着真诚和接纳。

除此之外，我们还要在更深层次上与对方配合，找到与对方共同的立场。譬如如果我们说："在这段日子里，我感觉公司的日常管理遇到了一些麻烦。"这时，一定要让对方相信，我们并不是在批评他，我们可以说："我能够看得出来，你非常努力地工作以养家糊口，我非常敬佩你这一点。"

注意自己的语言，如果我们过多地使用法律用语或是描绘性的字眼，就会使得会谈失去融洽的氛围。譬如，即使你怀疑对方有可能盗用公款，也不要用"盗用公款"这样的法律用语，更不能说"偷"，而是应该说"好像有人动了一些钱"。要记住，在会谈的过程中，对方可能正在努力地掩饰自己所做的一切，使用一些暗示他有罪的措辞，会使得他拒而不答。

不要用"为什么"提问

如果我们不停地问"为什么"，就会使对方的心理处于防御状态。试着换一种问法，譬如"什么原因促使你这样做呢？"

如果我们问对方“什么原因使你更改了会议时间”，而不是“为什么你更改了会议时间”，那么通常我们会得到更好的答案。同样，我们可以去问“发生什么事情导致你回家晚了？”、“发生什么事情使得你没有完成工作？”把我们的“为什么”换一种方式进行提问，假定对方的各种行为必定有一个合理的解释，并且表现出一种姿态——我们愿意去了解其中的原因。

最好立刻把“为什么”从我们的字典中删除，你将发现对方将会带给我们截然不同的答案。

无论是清白还是有罪，人们都害怕他人对自己产生误解，所以不要采用挑衅的方式提问。相反我们应该努力使对方信任我们，相信我们同情他们现在所面对的苦衷、焦虑与失败。当对方感觉到自己得到理解和同情时，会更加愿意向我们敞开心扉。

引导可观察的回应：尽量像平常一样，在一个舒适、隐秘、安静的场所与对方进行会谈，使对方能够专心。无论清白还是有罪，人们不喜欢像一只显微镜下的虫子一样被对方观察，会谈时，我们表现出的威胁性越小，就越能够快速地获取想要的信息。

尽量营造恰当的会谈环境，如果会谈对象恐高，我们就不应该把会谈地点定在顶层54楼、四周全是大玻璃窗的办公室里。即使对方坐立不安、目光闪烁、手脚无措，你也无法断定，这究竟是因为我们的问题使他内心紧张，还是因为如此高的环境使他恐慌。他的回答既不可信，也没有可观察性。同样，尽量不要选择公共场所进行会谈，因为那里可能分散会谈对象的注意力，使我们难以观察对方真实的反应。

明确告诉会谈对象，正式的会谈已经结束，然后随便找一些话题聊一会。大多数会谈对象，如果有罪的话，通常在此时都会表现出一种极大的解脱。譬如，他们可能会改变自己的身体姿态，改变呼吸方式、开一个紧张的玩笑或是发出不自然的笑声。这些异常的行为对我们和会谈本身都是相当有用的。

编造合理的故事：每一个撒谎者都会试图使自己的行为合理化——他们会为自己编一个故事，以使得自己能够接受撒谎的行为。由于合理化作用，撒谎者就有借口为自己辩解，即使他们真的偷了钱、在简历上作了假、以中间人身份安排了庞氏骗局、在午餐时候吸了毒、付回

扣给了他们的朋友等等，他们也觉得不该简单地判定他们有错，因为他们是有苦衷的。

识别谎言小贴士

结束讯问前留意一下，如果说接受询问的对象当问题结束的时候表现出明显的放松，就有可能表明他说了谎。

譬如，如果一个员工偷了老板的钱，他可能会为自己编造下面这样的故事：

> “我真的是一个诚实的人，只不过目前的经济状况实在是太糟了，我只能这样做，否则家里就揭不开锅了。”
>
> “我别无选择——我的妻子生病无法工作，而我的第一责任就是养活我的家庭。”
>
> “我这么做不过是想证明一下，公司目前的管理非常混乱。”
>
> “这其实并不是偷窃，我一直都在想着把钱还回去。我是一个好人。”
>
> “我确实拿了回扣。但是其他人也都是这么做的——如果我不这样做的话就会受到大家的冷落。”

由于审讯者可以准确地预知犯罪嫌疑人为其犯罪行为所做的合理化解释，所以只要审讯者能够掌握不同犯罪行为的各种典型借口解释，就能够发现他们的罪行。审讯者在审讯前一般会设想一下犯罪嫌疑人大概会为其犯罪行为编造什么借口，审讯者一般会准备5个以上，而我们在会谈前也需要这样去做。会谈对象可能会为自己设定一些合理化的借口，歪曲隐藏在其欺骗行为背后的真正动机，会谈前将我们所能想到的这些借口列出来。

我们还要考虑到会谈对象的“指责模式”——他特有的追究错误行为的方式。这一点至关重要，因为它可以帮助我们调整准备过程。会谈对象犯错的时候，是责备自己还是埋怨他人？他可能会责怪受害者（“那是她自找的”），也有可能把自己当做受害者（“我是被陷害的”）。判断会谈对象是接受或拒绝责备的不同模式，可以帮助我们选择不同的方法，查出事情的真实情况。

为对方的行为提供各种解释：也许我们曾经在某些电视节目上看到过审讯场景，譬如《法律与秩序》（*Law & Order*），一个不讲情面的审讯官经常声嘶力竭、咄咄逼人地说出一连串的问题，去威胁惊恐的嫌疑犯，其目的就是为了逼迫嫌疑犯承认罪行。那只是电视剧里面的情节，不是真实的生活。如果你目睹了一个真实的审讯，你会看到审讯者和嫌疑人分别坐在相距4.5英尺的两个椅子上静静地交谈。审讯者不会让自己显得像个敌人似的，相反他会以一段自己的轻声独白开始对话，而且会设身处地站在犯罪嫌疑人的角度为其解释分析，导致他们的欺诈行为的原因。整个房间的气氛甚至使彼此感觉正在合作："我们正在一起努力找出答案。"

这正是我们在会谈中应采取的方式。我们希望的是会谈双方坦诚相待，而不是对犯罪嫌疑人当头棒喝。我们应该通过会谈，使对方更加坚信自己的合理化借口，而不是让他产生新的想法。那么什么样的开场才能有效地引出我们所期待的回复呢？

听起来像是哪种犯罪行为？

提防："难道你怀疑是我将消息透露给记者，你究竟是什么意思？"

闪烁其词：撒谎者通常并不会思索事情是怎样发生的："噢——我不是很清楚他们是怎么把档案拿走且不被发现的。"

过于礼貌、镇静或理智："我的上帝，这真是一场噩梦；现在公司马上就要被合并了，我还能做点什么呢？"

不愿意提供更多信息："我把所知道的一切都已经告诉你了，你还想知道什么呢？"

轻蔑："噢，我确定没有人会相信这个专栏的报道，这笔交易毫无疑问可以继续下去。"

意志薄弱："你为什么要来问我？"；"你怎么就认为我会做这样的事情呢？"；或是"老实说，你一定要相信我！"

简短：诚实的会谈对象并不会在意多说一些话，而犯有错误的人往往会尽量少说一些。即使他们说得很多，那也只是一些无用的、不合时宜的废话。

不合逻辑：撒谎者经常会告诉我们一个与问题完全无关的答案。

所以，如果你问对方："今天你在哪里喝的下午茶啊？"而对方却告诉你："我一整天都没有离开过办公室。"这时，你就应该注意了，或许她说的是真的，但是她并没有正面回答你的问题。你应该继续问："为什么没有出去？"

直线式：一个撒谎者通常会严格按照时间顺序去描绘他所编造的故事，如果当他讲完后，我们随便挑选事情的一个片段去问他，他会很难将这个片段完整地追溯清楚。

如果对方想隐瞒自己的偷窃行为，你可以对他说："好了，约翰，我以前也遇到过这种情况，老板很富有，可是为他工作的工人工资却少得可怜，这是不公平的。"或者说，如果你知道嫌疑人倾向于责备自己，你可以用一个故事作为暗示，通过讲别人的事情而把焦点从他身上转移开，并且表达出对事情里面人物的同情："这让我想起来几年前，一个有过相似状况的女人……"

仔细观察会谈对象，特别注意他们的一些关键反应。时刻都要保持对会谈对象的关注，看一看他们是否对会谈更加留意、不断点头、情绪激动，或是相反，撅起嘴好像在压抑自己内心的某种情绪。如果他们没有任何反应，可以试试其他的方法。"有很多时候男人必须要为自己抗争，难道你不这么认为？我们不能让别人利用。"

训练有素的询问者，能够在会谈的20～30分钟里，向对方讲述一个又一个的故事，直到遇见那个正确的故事为止。无论我们向对方暗示的故事听起来多么有道理，对于并未撒谎的诚实者，都是毫无作用的。相反，如果对方确实犯了错撒了谎，他们就会在我们所讲述的故事中，找到自己的影子。只要我们能够客观并富有同情心，此时他们就会抓住机会，为自己辩解。事实上，即使骗子也希望得到他人的理解，只要我们能够尽量为他们着想，他们就会告诉我们真实的情况。

BASIC步骤2 重点回顾：询问开放式问题

列出线索和我们已知的信息。

列出有关时间、地点、人物、对象的各种问题，如果可能，尽量事先判断一下对方可能给出的答案。

测试一下会谈对象的责备方式，以及他们的个人和职业需求。

检查一下，是否使会谈对象产生偏见的线索。

营造和谐气氛。

引导可观察的回答。

提出多个故事。

第三步 综合分析各种线索（研究群组）

我们已经知道，在对方回答各种开放式问题的时候，我们要认真记录下每一件我们所听到、看到的事情。在短短几分钟内，我们或许会注意到许多细微线索，譬如对方的面部表情、肢体行为或是声音语调。单独看某个线索，或许并没有什么意义。但是当把他们联系在一起，我们就会发现，对方的心理状态已经暴露在我们的面前了。

当你深入了解卡尔后，就会明白他最终没有成为公司的重要负责人的原因。“你看，这里已经很忙了；必须打起一百二十分的精神才能应付得了这么多的电话。”在卡尔向你解释的时候，时而头轻轻地向前微探，然后猛地抬起来，深深地吸了一口气；时而抿紧双唇；时而将关节按得咔咔地响。没错，我们发现了卡尔的这些异常行为，但是这些行为并不会同时呈现出来。为什么卡尔会这么不舒服？现在，我们必须要心领神会，靠直觉发现卡尔的所有异常行为，再与其行为基准对比，看一看究竟发生了什么事情。

帮助我们戳穿骗局的，经常并不是明显的漏洞，而是许许多多并不明显、不会同时呈现出来的细微线索。我们都会留意到，那些刻意隐瞒自己欺骗行为的人，说话的时候会特别小心——除非他们能够事先将自己的谎言排练一遍，否则他们的身体会不自觉地背叛他们。总的来说，要将一个谎言说得滴水不漏，本身就需要付出极大的精力，这样说谎的人往往已经没有多余的精力来设计自己的行为举止了。

如果你问对方：“你究竟用了多久来完成大学学业？”对方有可能口中说着4年，却举起了3个手指头。通常对方会很快注意到这个错误，并纠正过来，还会笑着“哎哟”一声。这可以被看做一个诚实的错误。但是，通过研究发现，当言语和非言语行为出现不一致的时候，非言语行为一般说来更为准确，这一点是可以确定的。

下面列出了一些需要密切注意的行为线索：

1.各种非言语行为线索

试图掩饰的行为

双手紧握

脚趾向内蜷曲

上身僵硬，不自然的平静

撅着嘴或是咬着嘴唇

无精打采或是采用自我保护的姿势

拿着东西在桌子上或是地板上转来转去

会谈后解脱的表情

汗流浃背、呼吸急促，手指不停地敲来敲去

眼睛不停地眨动

耸肩，双拳紧握，眼光闪烁，手势和所描述的内容不一致

虚假的笑容

闭上眼睛

2.各种言语线索

各种修饰限定用语，譬如“据我所知……”、“和你说实话吧……”

逐字逐句地重复你所问的问题

不自然的响应时间

不确定、抱歉似的口吻与语调

回避问题，譬如“我已经向人力资源部门解释过这件事情了。”

细节上前后矛盾

简短的、不详尽的回答

宗教语言，譬如“我对着《圣经》发誓”

对无关紧要的事情过于在意，譬如“不——我现在吃的是鸡肉，而不是牛肉。”

对会谈显得不耐烦：“究竟还要谈多久？”

不配合或是轻蔑的态度

更在意如何去说服你，而不是告诉你事情的真相

BASIC步骤3 重点回顾：综合分析各种线索

寻找各种可疑的线索，包括各种语言和非语言的欺骗行为，特别是那些看似不相关的行为。

第四步 凭直觉找出分歧

如果我们怀疑有人正在欺骗自己，那么我们就需要仔细观察是否属于下面这些类型的分歧。

言语分歧是指一个人口中所描述的自己的行为，与你所掌握的事实不一致。譬如，杰克告诉你，从周一到周三他一直都在旧金山招待客户，那么你就有理由去怀疑，为什么周二他没有信用卡消费记录，这就是一种典型的不一致。或者，杰克告诉你的事情和你从他的同事朱莉娅那里得知的完全不同，这也是一种不一致。

逻辑分歧是指在我们本该轻易发现的一些事情，却被我们忽略。譬如，理查德告诉你，他没有按照你的要求去转账的原因，是他在等待比尔的批准——而你却没有意识到，转账从来都不需要比尔去批准。

行为分歧需要我们充分利用平时观察到的对方的行为基准。譬如，如果你的同事说每天都要工作到凌晨2点——而以前他总是开玩笑说，他或许是唯一一个需要8小时睡眠以保证工作质量的律师，这就是一个行为分歧。这可能会增强你对他的怀疑，他这么说是为了向客户收取更多的律师费。

情感分歧有时是最难发现的分歧了，但同时也是最为重要的。假设你正在和某人探讨合作的事情，对方反复表达了与你合作的欣喜之情。可是他的脸上突然闪现出一丝与这极不相称的讥笑，或是一种轻蔑的表情。那么我们应该如何处理？最好我们考虑一下，终止这次合作。如果你们真的合作了，或许你就会开始一段不愉快的经历。

不要忽略你的直觉：有时候，就像言语分歧似的，我们可以清晰地知道听到的事情与了解的真相之间存在分歧。但是，通常我们只能依靠直觉去发现分歧。

我们常常说不出到底是为什么，但是当你对合伙人的律师打招呼说："早上好！大家都准备好了吗？让我们一起做一笔大生意。"你会感到对方的回应有点古怪。虽然我们也不能确定到底是哪里出了问题，但是直觉告诉我们好像出了点什么事情……这就够了，相信你的直觉。直觉反应是很准的！如果你觉得一件事情有问题，你的猜疑一定是有原因的，很有可能非常准确。

几乎所有曾经被欺骗过的人，都能回想起那一幕，对方都曾有过一些特殊的表现，如尴尬、恼怒，或是貌似礼貌地关注却在不经意间露出轻蔑的表情。"我应该多留心一下，多问一些问题。"受骗者现在都意识到了这一点。她所看见或听到的事情，可能恰巧和她所知道的事情真相不符，她应好好关注一下，探究出事情的真相。

BASIC步骤4 重点回顾：凭直觉找出分歧

如果感觉某些事情不合乎情理，那么我们就要仔细思考一下，我们所知道的真相与对方告诉或暗示我们的有何区别，尤其要关注下面这些分歧：

言语分歧

逻辑分歧

行为分歧

情感分歧

BASIC步骤5可以使得我们不再忽略自己的直觉。

第五步 确认

确认并不是要得到一个明确的“答案”，事实上，或许我们永远都不会知道所调查事情的整个真相。但是当我们走到第五步的时候，有强烈的直觉感到对方在欺骗我们，那么我们可以问一些确认性的问题，以测试我们的直觉是否准确。当然我们也可以通过询问这些问题来证明对方的清白。

反复问一个能够快速获取事情真相的问题，但要注意改变询问的方式。如果你基本确定杰克在会议结束后，花了一天的时间去旧金山游玩，而不是如他所说的那样去拜访客户，你可以这样询问他：“听朱莉娅说，你们周二就已经结束会议了。”你可以继续问：“我知道会议日程安排得太紧凑了，告诉我周二的会议都讨论了哪些内容。”

直接询问对方“如何看待这件事情？”在正式会谈的时候，我们可以直接就所要调查的事情询问对方的看法。如果对方是一个诚实的人，是被冤枉的，他一定会很生气，而且丝毫不会隐藏自己的这种情绪。如果对方在撒谎，那么面对这个问题的时候，他可能会表现出一系列复杂的情绪变化，甚至有可能会当着你的面痛哭流涕，表示悔过。

询问对方“如果发现有人犯了这样的错误，你觉得应该怎样去处理？”在会谈的时候，我们可以询问对方，如果发现有这样的问题应该如何处理。如果这件事情真的是对方做的，他可能会建议我们针对这样的事情应该宽大处理，或是回答：“我也不清楚究竟应该如何处理这件事情。”但是，如果对方是清白的，通常他们能够针对发生的事情建议进行适当的惩罚。

询问对方“你觉得这是谁干的？”如果是对方做的这件事情，那么他一定不会明确地回答我们这个问题，更不会帮助我们分析调查线索。他可能会含糊地回答：“每个人都有可能。”或是“那天下午会议室有很多人。”相反如果对方是清白的，他可能会帮助我们分析，并告诉我们哪些人有可能这样做。

让对方回想事发当时的一些细节。譬如可以询问对方：“在第四大街召开的会议之前你在哪儿？”说谎的人很难回想起事情细节，他们的回答往往颠三倒四，先是说一些旁枝末节，以使得自己的那些错误不被别人发现，他也可能把某些自己想要隐瞒的事情告诉你，甚至是主动承认错误。

询问对方“为什么有人会这样做？”当被问及第三方的问题时，犯有错误的人经常会将自己的经历拿出来，当做是第三方行为的动机，或是完全回避这个问题。而没有犯过这个错误的人，更乐于以合作的视角来回答你的问题。

询问问题的时候，要向对方表明自己已经知道了某些他没有告诉过我们的事情。“那天晚上你和格雷顿……”，诚实的人会立刻打断我们“我那天是一个人。”而说谎的人则不敢这样说。

询问对方“你觉得这次调查会有什么结果？”诚实的人会比说谎的人更肯定地告诉我们：“我希望最后能够证明我是清白的……一定会的。”

告诉对方事情没有那么严重。“我们曾经在许多部门里都遇见过比此次预算短缺更为严重的情况，但现在我们还是需要了解当前的情况。”如果对方能够感觉到问题没有想象的那么严重，他就会告诉你更多的信息。

询问一些有双重答案的问题，两个答案都能表明对方的欺骗行为。譬如，我们可以问对方：“为了达成协议你别无选择，只能给对方的律师许以一点儿回扣，是吗？”或是：“你是否夸大了市场调查数据，才使得对方如此迅速地和你达成协议？”

BASIC步骤5 重点回顾：确认

一旦我们直觉发现自己有可能被骗了，尽量多问对方一些问题，直到断定自己的直觉是否正确为止。在询问问题的过程中，我们应该仔细分析对方的回答中，是否存在任何可疑的线索。

注意事项

如果你确认对方在撒谎，一定要避免陷入拒绝模式。在会谈的过程中，如果使得对方陷入到自我保护的模式中，他们总是设法逃避、拒绝回答问题，譬如“我没有做！”或是“事情不是那样的！”，那么此时对方是不可能与我们坦诚交流的，我们也就很难从他那里获取更多的信息。这时我们需要尽量想办法重新引导谈话，甚至需要打断对方同

他好好商量——“我一直听你说，但是现在你要给我一分钟，来听我说一下”——接着把我们的观点告诉给对方，重新设定会谈的方向，削弱对方的意志——你不是真的清白。

不要试图用一连串挑衅的问题来压迫对方。在会谈过程中，当我们谈话受挫或是想加快会谈的进程，就会试图通过询问一些有倾向性的问题来震慑住对方使其认罪。但是这只是电视节目里的策略，在节目之外毫无用处。

即使到了第五步确认的环节，也要勇于承认自己可能是错的。不要仅仅通过直觉就来“断定”某人是有罪的，这样的错误近似于不道德。记得要去多听多看，如果我们能够认真地去聆听，以正确的方式去询问，那么我们一定会有新的收获。

BASIC训练法是一个能够改变我们与周围所有人的交流方式的方法。无论我们是想获得信息，还是期望对方能够坦白承认错误，或是仅仅想更进一步的了解对方，这种方法都能够使我们更容易地实现目标，它赋予了我们敏锐的观察能力，让我们看穿事情的真相，洞悉谎言的各种推诿理由。它使我们改变自己的聘用决定、购买选择，甚至使我们能够在谈判过程中免遭欺骗，立于不败之地。



LIESPOTTING
Proven Techniques
to Detect Deception

第二部分

建立信任

第七章 高风险谎言定位

高风险的协议引发高风险的欺骗。

凯特琳·赫弗农是波士顿一家软件公司的执行总裁，现在她很难相信自己拥有的好运气。通过8年的艰苦奋斗，公司不断发展壮大，现在她即将完成公司的最后一笔交易：将公司卖给以前的竞争对手。这笔交易定在下周三完成，会给凯特琳带来数百万的现金收入，为此周末凯特琳和家人一起庆祝了一番，计划着他们的未来。

周一晚上，凯特琳接到了她律师的一个电话，告诉她对方的律师一直没有回复邮件和电话。为此凯特琳给买受方的执行总裁打电话并发邮件询问是否有什么变动，但是她并没有得到答复。周二的早晨她还是没有得到回复，下午依旧如此。对方的态度突然变得很冷淡，周三、周四也就这样过去了。星期五，买受方公司对外宣布，他们以远高于买断凯特琳公司的价格，全股交易收购了另外一家竞争对手的公司。

凯特琳非常震惊，事情怎么会是这样的呢？她的运作时机选择的非常恰当，要求的价格也比较合理，而且在整个并购过程，她都尽量灵活地处理各种事务。她只关注于三个重点关心的事情：价格、协商契约和全现金交易。她从一开始就很清楚自己希望从交易中得到什么，由于她心理预期较为合理，并且为了保证上述三个重点要求能够得以满足，愿意牺牲其他权益，所以谈判进行得很顺利。

为了弄清楚交易失败的原因，凯特琳仔细地阅读了交易过程中所有的往来邮件、电话记录和律师简报——她一直都细心地保留了整个过程的所有资料。凯特琳找不到任何一丝迹象能够表现出对方公司现金不足或是有任何一点儿不乐意付现的意愿。事实上，当初凯特琳提出她更希望现金交易的时候，对方的执行总裁和蔼地回答："就我个人意愿来说，这完全没有问题。"

那么问题究竟出在哪里呢？

每件事都是一个谈判过程

商业中有各种各样的谈判。即使最简单的事情，譬如商定最后期限或是提升商品价格都需要进行商务谈判；选择广告代理商将新产品投放市场，与亚洲的合作企业完成交易，或者劝说高级销售经理不要搬到伦敦去，这些事情也都是如此——谈判已经慢慢地融入到与工作相关的各种日常事务中了。

这对我们来说肯定不是什么新闻。但是或许我们还不了解，当利益格外诱人的时候，那些有机会行骗的人几乎都要趁机行动。试着回想一下我们曾经处理过的各种商务谈判，在某些环节上我们很可能受到了欺骗，当我们重新审视它们的时候，或许可以发现我们并不像想象的那样，在谈判前就已经做好了充分的准备。

现在让我们揭穿谈判中的各种谎言。研究者通过对大量的数据进行统计分析，发现了下面这些有趣的现象：

·在关键时刻，潜在的诱惑越大，人们就越容易说谎，同时也更加认为对方会说谎。

·当人们认为自己的行为关系到重大利益得失的时候，他们往往会格外讨价还价，甚至试图去说谎。

·谈判一方的声誉或者外表越是不值得信赖，他被欺骗的可能性就越大，同时那些欺骗他的人罪恶感也越小。

·那些明显感觉到或是直接被告知他们必须要实话实说（或者他们所谓的“实话”将会被查证核实）的谈判者，会在整个谈判中表现得更加诚实。

·许多在谈判中撒谎的人，告诉我们说如果他们认为自己是在自我防卫的话，那么他们很少或是几乎没有感觉到罪恶感。这样的人通常曾经被别人欺骗过。

·即使某一方的行为不可靠，人们依旧可以重新建立信任，但是一旦行为中包含故意的欺骗，那么往往需要花费很长时间，才能重新建立彼此的信赖关系。

莫里斯·施韦策（Maurice E·Schweitzer）是沃顿商学院运营与信息管理专业的副教授，他研究的核心内容是情感、道德在决策制定和商务谈判过程中的影响。施韦策教授在著名的沃顿学院系列丛书巨著《论决心》（*Wharton on Making Decisions*）一书中，负责撰写了“谈判中的欺

骗”这一章节，书中详细描述了1994年关于德事隆集团与全美汽车工人联合会之间的劳动合同谈判这一案例。当时德事隆集团的行政官员向汽车工人联合会保证，他们不会将自己的生产任务分包给非公会工人。但是当德事隆集团与全美汽车工人联合会就劳动合同谈判达成一致后，德事隆集团却突然宣布，公司计划雇用非公会工人作为自己的职工——结果证明，这是他们早已经预谋好的事情。

事后，全美汽车工人联合会控告德事隆集团恶意谈判，但最终败诉。法庭宣判说，如果全美汽车工人联合会真的在意分包这一问题，那么工会应该确保把这一条内容加到合同条款里。“我们应该警惕欺骗，”施威策在书中说，“法律的补救不能代替我们自身的警觉。”

你将听到的种种谎言

警惕的第一步是什么？确认我们是否遗漏了某些信息。

通常在谈判中，我们所听到的谎言大多属于回避型的谎言。有研究表明，如果在谈判中，我们没有直接去询问谈判对象某个重要问题，那么所有的谈判对象都会撒谎或是故意隐瞒这一问题。他们认为隐瞒信息比伪造信息从心里感觉上说要更容易接受一些，因为隐瞒不需要他们编撰、梳理一个虚假的情节，然后再去像讲故事那样说给对方。而且万一骗局被识破，假装糊涂或是遗忘，把自己的欺骗行为伪装成一个小错误，就能够蒙混过关。他们可以狡辩说，当自己马上就要谈到这个事情的时候，被其他话题转移了自己的注意力；或是说自己认为这并不是什么重要的事情；也可以说自己忘记提到这件事情了。无论是哪一个狡辩理由，现在都只是模糊的记忆了，甚至谈判双方可能都记不得当时所讨论的问题究竟是什么了。

或许回避型谎言看起来并没有那么严重。毕竟，省略事情真相的一部分只是一种消极的行为。如果谈判的一方没有考虑到这个问题的重要性，而导致疏于提问，那么另外一方有义务主动提出来吗？我们在这里暂且就不讨论这个问题了，还是把它留给伦理学家去争论好了。一个优秀的谈判者所要做的，就是具备足够的警惕性而已，对方是不可能告诉我们全部信息的。

了解相关法律

如果欺诈行为具备下面的这些特点，那么通常我们认为它是违反习惯法的：

1.歪曲重要事实。

2.说谎者知道或是相信这个重要事实是不真实的。

3.说谎者故意诱导受骗者根据歪曲的事实作出决定。

4.受骗者是因为“正当的信赖”而导致被骗（受骗者有充足的理由相信说谎者，并且会根据说谎者所歪曲的事实作出决定）。

5.对受骗者而言，这种欺骗是毁灭性或者会带给他们伤害。

不管我们是否将回避型谎言看做真正的谎言，但事实上，当对方真的想起来询问这些问题的时候，这些回避型谎言大多都变成了主动型谎言——彻底的欺骗。保罗·埃克曼将回避型谎言称为“隐藏谎言”，而将主动型谎言称为“伪造谎言”，同时他还发现，当说谎者感到受骗者在质疑他的时候，通常会将“隐藏谎言”转变成“伪造谎言”。这也使得我们警觉：一个优秀的谈判者，不应该将说谎者逼到一个不得不说谎的地步。

每个人都在这么做……这有什么大不了的？

所有谈判的目的都是希望从对方那里赢得什么东西吗？对抗——然后决出最终胜败是否真的是谈判的基本准则？有些人或许会说，在这种情况下，如果还认为对方能够以诚相待，那么实在是太天真了。即使我们真的能够以诚相待，对方也会主观臆断我们在欺骗他们，这种欺骗是严格的法律意义上的谎言；对方会认为我们的索要的价格一定比我们的实际预期要高；对方会认为所有这一切不过是谈判的手腕计谋而已。

因此为什么不能以牙还牙呢？让我们再一次抛开道德问题，或许谎言是我们所能做的唯一最佳策略。但重要的是，我们要牢记：纵使德事隆集团欺骗全美汽车工人联合会没有承担法律后果，但并不是每一次谎言都能逃脱法律的制裁。一些谈判者并没有能够真正辨别清楚，究竟什么样的谎言只是违背道德，什么样的谎言才是触犯法律。正像一名研究学者所说的那样，许多谈判过程中，人们普遍认为只是不道德的行为，

最后却可能被法庭认定为违法。

不仅如此，欺骗还有可能触及到我们自己的利益底线。为了弄清楚信任、背叛以及重建信任这一系列过程是如何转变的，沃顿商学院的研究人员设计了一个小游戏。游戏中每两人分成一组，并且彼此无法看到对方，他们需要决定是否要将钱交给对方。研究人员发现，那些欺骗对方将钱交给自己的选手，在开始的时候能够获得更高的利益，但是随着游戏的进行，他们能得到的钱越来越少。当研究人员改变游戏规则，确定在游戏中不能相互欺骗的时候，游戏双方都获得了经济利益。

由于谈判往往是商务关系的起点，有时候甚至会影响整个团体的长期关系，所以要摒弃所有可能使谈判陷入僵局的谎言与欺骗。

谈判与谎言测定（女性篇）

正如第二章所讲的那样，男人与女人不仅撒谎的方式不尽相同，连撒谎的原因都有所差别。女人在谈判的时候，说谎的概率要低得多，因为总的来说，女人说起谎来大多会有些不自在，而且对某些重要的事情说谎时，她们会比男性感觉到更多的罪恶感、焦虑以及恐惧。尽管在谈判中女性所说的谎言要比男性少得多，但她们通常在谈判的过程中依然会觉得不自在。正是由于在谈判过程中女人会比男人更为焦虑、恐惧，所以她们在谈判中所获得的东西也更少。在《好女不过问》（*Women Don’t Ask*）这本书中，作者琳达·巴布科克和萨拉·拉谢佛带给我们一组令人沮丧的统计数据：

·有调查表明，有多于男性2.5倍的女性表示，她们对于谈判感觉“极其焦虑”。

·男性发起谈判的概率是女性的4倍。

·当被要求为谈判过程挑选一个恰当的比喻时，男性多选择为“争夺一场球赛”或是“一场拳击比赛”，女性多将其比喻成“看牙医”。

·女性通常对谈判所能带来的利益比较悲观，因此她们所要求的以及所得到的利益会更少，平均来说要比男性少30%。

·20%的成年女性（约2200万）说自己从来没有谈判过，尽管她们也经常意识到有时候谈判是恰当的，甚至是必要的。

·有超过女性4倍多的男性，通过谈判协商自己的起薪，要知道如果我们不去争取自己的起薪，那么到60岁的时候，我们的损失或许不止50万美元。

·另一项研究通过计算得出，在职业生涯中不断通过谈判协商自己工资的女性，要比不这样做的女性至少多赚100万美元的收入。

·女性拥有全美大约4成的商业股份，但是只获得了股权增长收益的2.3%，而男性拥有的股份却获得了剩余那97.7%的收益。

·女性往往并不清楚自己工作的市场价值：同一种工作，女性所提出的薪金预期比男性低3%～32%。在入职第一年，男性预期的年薪比女性多13%，而在事业顶峰时，这一差值为32%。

由于女性在谈判过程中的深深焦虑以及她们较低的谈判预期，使得她们极易受骗。而且不管她们自己是否愿意，越来越多的女性已经被迫参与到谈判中了，据统计：

·2008年，16岁以上的1.21亿的女性中，有59.5%在工作或是正在寻找工作。

·美国的离婚率大约在50%左右。

·2007年，美国女性的收入只有男性的77.5%。

·单亲妈妈怀孕生子的比例比1970年增长了3倍。

拒绝谈判受骗的四个步骤

怎么才能成为一名优秀的谈判者？

很多人可能会告诉我们他很精明、机敏，并且在某些方面天赋异禀，能够在交易中把自己所需要的东西骗到手。然而事实并不是这样的，一个优秀的谈判者愿意为谈判做充足的准备——真正的谈判工作早在谈判开始之前就已经准备了，优秀的谈判者会在谈判前，花比对手多得多的时间去计划、分析，制定谈判策略。如果你想学会下面4种方法，确保自己所有的交易都不会受骗，那么现在你就要做好准备开始努力工作了。

1.不断升级自己的谈判哲学

是哲学吗？答案是肯定的。

谈判是一个信号系统。比如说，有人向你发出一个潜在的雇佣信

号，他正在与竞争对手角逐某一工作。而你，接下来发出一个怀疑的信号。他更加努力，试图说服你……你暗示他，再说什么也都没有用……就这样，你们彼此不断地竞争下去。这种情形使得对话变得必须分出胜负，谈判双方都尽力确定自己的支配地位。每个人都只想着表达自己的想法，而不愿意关心对方的需求。

每一个参与者都认为或者说希望，他的意图可以用一种可爱的、随和的、通情达理的假象掩盖起来。然而就像我们曾经了解过的那样，我们的面部表情、肢体动作、语音语调经常会将我们的真实感受泄露给对方。即使谈判桌上，大家都不是有经验的谎言识别者，但每一个人都能够下意识地捕捉到一些信号，通过这些信号，人们可以察觉出其他人的谈判态度，是合作还是对抗。这些信号直接影响到谈判双方的信任，进而影响人们是否会在谈判中说谎。正如沃顿商学院施韦策教授所发现的那样，那些在谈判中持有“非胜即负”哲学态度的人，与持有合作心态的人相比，往往更倾向于去欺骗对方，而且欺骗的后果也更严重。

相反，如果我们能够相信对方，向对方传递信息表达合作意愿而不是对抗，或是把交易看做“双赢”而不是“非胜即负”的竞争，那么结果又会如何呢？或许我们能够更积极地去寻找解决办法，在保证自己最大利益的同时作出相应的让步，最终使得合作双方都对交易感到满意。

或许我们会问：“如果对方坚持这种非胜即负的哲学态度，那么只去升级我们自己的哲学态度又有什么用呢？我们只能控制自己的态度和行为，如何才能影响对方选择的谈判方式呢？”

答案是设定谈判基调。只要从谈判开始就打破这种对抗僵局，我们或许就可以找到一些更加具有创新性、富有成效的方法，来提升我们的商业利益，而且还可以创建更加牢固、专业的关系网。

或许这是一个文化问题：以资本为核心价值的社会，鼓励人们将谈判看做“零和博弈”。这是一种非合作博弈，一方的收益必然意味着另一方的损失，博弈各方收益和损失相加结果永远为零。这将导致一种无法避免的相互对抗。其实真实情况并不是这样的，如果我们能够以双赢的态度来进行谈判，不管是针对一次性交易还是长期的协议，我们就能够使得谈判中的各种欺骗和引诱立即减少，这对每个人都是最有利的。

双赢策略

在罗杰·费希尔、威廉·尤里和布鲁斯·巴顿的里程碑著作《谈判力》一书中，他们为双赢谈判者介绍了四种策略：（1）人：把人和事分开；（2）利益：着眼于利益，而不是立场；（3）选择：为共同利益创造选择方案；（4）标准：坚持使用客观标准。此外还有一些能够巩固双赢成果的方法，很容易为谎言发现者所采用。

设定自己的底线

不是所有的欺骗都是彻底的谎言。通常在谈判过程中，如果我们不模糊处理某些事情，那么恐怕再小的谈判，也无法继续下去。当我们努力巩固自己的双赢谈判哲学的时候，考虑一下我们愿意在多大程度上去歪曲事实以获得谈判中的优势，我们的最终底线是什么？譬如，歪曲事实是违背法律道德的，但是“夸夸其谈”——对某一产品或是服务只是空洞的赞赏，就不算违法。让我们看一些“夸夸其谈”的例子：“这个交易棒极了！”“这处房子装修的极其精致，简直令人陶醉！”“这件艺术品名声斐然，我真的舍不得卖掉它！”如果我们在卖东西，会在其中加入多少吹捧呢？最好我们事先能够设定一个，能够让我们心安理得的底线，以避免虚伪的承诺。

避免虚伪承诺

认真考虑一下我们能够兑现什么样的承诺。研究人员发现，虚伪的承诺是谈判者所做出的最具伤害性的谈判策略。假设你已经接受了一份工作，负责处理全球销售业务，结果却发现新老板要关闭大部分国际业务，这将会给你带来多大的伤害。如果一个谈判者总是无法兑现自己的承诺，那么毫无疑问他的声誉将受到严重的损害，并且很难恢复。尽管在谈判中欺骗谈判伙伴可以获得短期的利益，但是最终必然导致长期的声誉上的损失，得不偿失。

展现自己的诚信

当人们认为自己在与骗子做交易的时候，往往会觉得自己撒谎是情有可原的。因此，在谈判中我们应该利用一切机会向对方展现自己公司及个人所具备的良好声誉。而且即使那些在谈判中一味追求“战胜”你、原本打算向你说谎的人，也会放松警惕，因为他们会认为不必去提防你。

1990年，当通用汽车公司推出“土星”这个品牌的时候，很快就赢得了许多追随者，这并不仅仅是因为它物超所值、设计优良，还由于土星汽车所制定的定价革命，它彻底摒弃了“讨价还价”的销售模式，使得经销商与客户将更多的精力放在了汽车质量控制方面。如果有更多的企业能够采用这样的销售模式，那么会使更多的谈判变得轻松。

2.准备，准备，再准备

与许多工作一样，只有投入足够的时间与精力，谈判才能获得最好的结果。那些机智的谈判者之所以会取得成功，是因为他们针对谈判分析了大量的数据，制定了周密的计划和策略，也就是说，他们在谈判之前就付出了辛勤的劳动。

除了要认真准备谈判外，还需要将我们的BASIC训练技能准备好以便随时投入使用。毕竟，一次需要提防谎言的谈判，可以看做一次高风险的对话，需要信任、合作和开诚布公的对话，而通过那些我们准备好的基本训练技能，可以促进谈判走向我们所希望的方向。因此，当我们确定自己的谈判目标，并为之去搜集分析数据的时候，我们需要解决两个问题：（1）如何将自己最好的一面展示给对方，以便获得我们所需要的东西；（2）如何组织我们的问题，以便从谈判伙伴那里获得真实的、全部的答案。

两个能够节省时间的先决问题

1.这个交易真的很适合吗？

不要浪费时间做无用的努力，不要试图达成一个不适合的交易。把你的注意力集中在那些最有可能保持长期稳定的商业关系上。

2.我正在和可以做出最终决定的人在谈判吗？

很明显，耗费太多时间与一个不能决定谈判结果的人进行会谈，是一件很没有效率的事情。如果我们没有办法与当前的最终决策者进行面对面的交流，那么我们就需要去了解一下如何才能打破现有的决策程序，然后尽力去与新的最终决策者谈判。

对照下面的清单，开始我们的准备工作：

准备获取我们所需要的信息。草拟一些问题，并准备好在谈判过程中能够以适宜的方式提出来，以便获得我们所缺少的数据。尽量去估测一下，哪些信息可能在谈判中会被对方故意掩盖，然后决定在何时提出相应的、恰当的问题，以获得这些信息。

准备对方期望我们能够分享给他们的信息。想象一下如果我们坐在桌子的另一面，会期望知道些什么。然后像我们要求别人的那样，

准备好随时将这些信息详细地告诉对方，即使是对方并没有期望获得的信息，我们也要准备好。确保所有的资料都提前打印好，并做好备份。这样就不会使我们因为准备工作不周密或是某些技术小故障而手忙脚乱，甚至因此使得对方怀疑我们想要隐瞒某些事情。

举例子来说，比如我们正在与行业内一家最大的网站进行谈判，讨论合并的事宜。在谈判的最后时刻，对方要求直接查看一下服务器日志所记录的数据流量，这些资料能够证实我们是该行业内第二大网站的这一说法。我们欣然同意……接着我们的服务器突然崩溃，买家变得激动起来，最后交易失败。承诺某些事情却无法做到，这是迫使谈判破裂的最危险行为，尽量不要让它发生。

为什么我们相信谈判伙伴能够认可我们，把这些理由的要点准备好。在这里，最重要的是我们需要弄清楚，对方可以在这笔交易中获得哪些特定的利益。

确定我们的最终底线。我们要确定，在发生什么情况或是看出某些端倪的时候，我们就应该终止交易。

确定必须要讨论的问题。尽管看似乏味，但是我们必须在谈判前详细地列出我们必须要讨论的问题。

说清楚我们能够做出什么样的让步。在谈判前就将我们能够做出的让步直接告诉给所有的谈判人员，这样当面对困难的时候，对方的谈判团队就能够根据我们的让步条件做出决定。

当我们按上述清单做好准备工作后，我们就可以先在脑海里将非语言谈判演练一遍。假想我们正在与谈判对象会面，坐下来，开始对话，提出问题，表示不同意见。在竞技场上，运动员们把这一过程叫做“心像”，很多运动员都在利用心像技巧准备即将开始的比赛。我们也可以学习这种方法，使我们在会谈过程中更放松、自信，并且能够与对方坦诚相待。

谈判者会就哪些问题撒谎

他们的底线。有经验的谈判者都知道，对方宣称的“最终报价”并不是真正的“最终报价”，这个价格可能还会有一定的协商空间。许多

谈判者都知道卖家与买家的保留价格或是“离场点”通常是灵活可调整的，并且因此虚张声势去哄骗对方。他们并不在意自己的谎言，因为即使会造成一定的法律后果，也是微乎其微的。

他们的购买取向。28%的谈判者会就自己的购买取向说谎，譬如说一些类似“我并不着急去交易”之类的话。此外他们还有可能隐藏自己真正的购买取向，以迫使对方让步。譬如和对方说：“噢，我真的想买一辆蓝色的汽车，而不是这辆红色的，要不您将这辆红色汽车降点价，我考虑考虑。”尽管某些人通过谎言歪曲自己的购买取向，但这种行为并不违背法律，只是可能在道德上受到一定的谴责。

他们的意图。谈判者经常通过欺骗的手段隐瞒自己的真正意图，以迫使对方让步。譬如某个收购公司的执行总裁在谈判时再三地向对方——一个家族经营式企业的老板保证，如果她同意被收购，那么她的雇员依然还能够继续留在自己的工作岗位上。但是一旦交易完成，该执行总裁便遣散了所有的工人。

弹性信息。骗子们经常发现某些扭曲的“弹性信息”（即无法明确验证的信息）比较容易辩护——就像改革评估或是预期增长值那样。

重要事实。谈判双方都有诚实的法律义务。扭曲可以被证实的事实通常被看做欺诈。而且如果我们知道有人弄错了与交易相关的某些重要事实，我们一定要纠正他。

3.掌握环境布置、基本原则以及整个谈话

掌握环境

要求进行一次面对面的会谈。的确，我们的差旅费用可能会上涨，但是如果我们希望保护自己免受欺诈，这是值得的。就算只有一点可能，我们也应该优先选择面对面会谈。凯特琳之所以失败，主要是因为在交易过程中，每一个关键事宜她都是通过电话、电子邮件去商定或是委托律师去完成的。

布置舞台。如果我们可以自己决定会谈的环境，那么尽量让环境“温和友好”一些。某些人可能会建议我们，特意去创造一个令人感到害怕的环境，但其实这根本没有必要。一个放松的会谈环境会促使我们的谈判伙伴放松警惕，更容易将我们期望了解的信息透露给我们。

在会谈环境中，确保我们能够清楚地看到对方的脸和身体。没错，

或许对方抖动的双腿只是出于对会谈的紧张，但是如果他恰恰在我们开始问及公司债务问题的时候惊颤一下，你就该意识到你可能需要就这个问题进行深入探究。

带一个见证者。一旦我们营造出了与谈判对象之间的和谐气氛，就可以考虑带一个第三方来见证这场谈判。事实上，我们也可以鼓励对方这么做，以此来表现出我们对于谈判的真诚态度。当我们表明自己诚恳态度后，通常对方是不会刻意地去欺骗我们的。

掌握基本原则

明确地表达议题。在谈判开始的时候，双方就应该简单明了地告知对方自己所关心并需要讨论解决的主要问题是什么。这也是凯特琳所犯的另一个错误。全额现金交易对她而言是至关重要的，也是保证交易顺利完成的前提，但是她却没有就此问题同对方进行实质性的谈判，让对方钻了空子，绕开了这一问题。一旦某一重要议题得到双方的认可，一定要坚持任何一方都不能就此问题重新提出异议或是新的主张，这可以避免谈判在最后一分钟破裂。最后，谈判双方还应该就谈判完成的计划时间达成一致意见。

起草一份保密协议。不要只是简单地让对方在保密协议上签署一个姓名。认真地讨论一下保密协议的细节，确认谈判双方都能够充分认识到，哪些人能够了解到谈判过程中所提及的各种信息，而哪些人是不能知道这些信息的。

掌握谈话

尽管高风险经常迫使人们撒谎，但是谈判越重要，人们也就更加谨慎，更加容易发现谈判中的骗局。当风险越高的时候，人们所表现出的情绪也越为强烈，这样也就更加容易通过对话以及肢体行为判断出对方是否在说谎。运用我们在本书中学到的方法来引导谈话并获取我们需要的信息。每次在我们与谈判对手进行面对面会议的中途，问问我们自己，“是谁在主导谈话？我们还在预定的轨道上吗？”

如果我们怀疑自己没有就所关心的问题获取完整的、真实的答案，那么要求对方向我们提交一份书面的细节材料。记住，对比面对面的谈话或是通过电话进行交流，电子邮件是一种更好的通信工具，因为通常

电子邮件中的欺诈会更少一些。

4.防骗交易

营造一个能够获利的结果。管理顾问乔利恩·哈洛斯说："或许我们都曾有过这样的一种经历，当我们开完某个会议、或是读完某个报道、再或是听完某个演讲后，充满激情地为演讲者鼓掌的时候，我们会感觉到由衷的喜悦，因为我们觉得为此花费时间是值得的。这并不是一种偶然的现象，演讲者在发表演讲，或是作者创作作品的时候，自觉或不自觉地设计了一种结果，并试图让我们去接受这种结果。当我们接受这一结果的时候，就意味着我们赞成演讲者或是作者的观点，便会感觉到喜悦。同样在谈判过程中，如果我们能够恰当地营造自己的预期结果，就会使我们变得更高效。"

通过营造结果，我们可以明显地影响谈判的结果。比方说，一个买家最开始的出价低于卖家报价的20%，但是最终双方以一个低于卖家报价10%的价格达成协议。买家可以从两个角度看待这个结果：对比自己的预期他多付出了10%的费用；或是他促使对方降价10%。究竟买家是积极还是消极地营造这种结果，取决于他是以自己的给价还是以卖家的报价为基准。只从自己损失的角度去构想结果，会导致双方更为激烈地讨价还价。如果有可能，我们应该尽量从积极的角度去营造结果，也就是尽量去营造获利的结果。

明确表示会长期合作。如果这次谈判是一锤子买卖，欺诈对方不会有长期的风险。比如在房地产交易中这是常有的事。但是如果我们在谈判过程中明确表明大家不仅仅是在完成一笔交易，而是在营造一份长久的伙伴关系，那么对方欺骗我们的概率就会低得多。

利用我们的同理心。除了要考虑到谈判中什么样的人可能讲哪些特定的谎言之外，还要留意人们说谎的九种原因。我们想象一下，我们的谈判对手押上的赌注是什么，如果他不能够得到他想要的，他可能会采取什么样的措施。我们是否能够预料得到，对方可能迫于无奈就什么样的问题撒谎？也许如果凯特琳当时不是那样关注于她所想要从交易中得到的东西——并是记得要去调查收购公司的现金状况——她或许能够想出一个折中的办法。

让它公开。股票公开上市的公司应该让谈判双方提前了解到，任何

关于谈判的文字记录将会公布于众，其他人可能正在查阅交易的细节，迫切地想了解信息。这种做法对保持每个人的诚实性大有好处。

问最后一个最重要的问题。当我们认为自己已经从谈判对手那里获得了所有可能得到的信息的时候，再去问最后也是最有力的一个问题："再也没有任何对我隐瞒的重要信息了？"

接下来，我们可以坚持合同中需要包括一个应急条款——用于规定如果发现新的重要信息，应该如何来补救其带来的相应后果。

检查。记住谈判者有可能对我们所说的谎言，譬如他们的底线、交易趋向、预期行动计划，或是更为过分，他们对重要事实所说的谎言。和我们的同伴一起仔细检查每一个这样的问题，确保他们的现在答案和谈话同开始时所告诉我们的一致。

确认。大声精准地诵读我们的谈判记录，并且让谈判对方通过电子邮件确认这些信息。当人们意识到他们有一天必须承认他们写下的谎言时，他们就不大可能撒谎了。书面文件使他们无法逃避，因为如果他们留下书面证据，就无法推诿说是我们误解，或是他自己没有说清楚，更或是纯粹地抵赖说是我们记错了他们所说的事情。

一个特殊的谈判：求职

求职过程是一个相当高风险欺骗谈判的过程，其存在欺骗的概率也非常高。阿沃特背景调查公司针对260万份求职简历进行了调查研究，发现有44%的履历中存在夸大或是伪造的成分。另一项研究发现，83%的毕业生为了得到一份工作而撒过谎。而且他们往往并不认为这有什么不对的，因为他们觉得老板希望应聘者夸大他们的资历。在申请公司总裁、副总裁或是董事职位时，有将近1/4的简历包含虚假信息。

高层次的谎言

喜欢吹牛的人往往会失去更多：

·戴维·埃德蒙森，美国电器连锁店RadioShack公司执行总裁，在其简历中谎称自己取得了神学学位和心理学学位，事情败露后被迫辞

职。

·乔治·欧列瑞，美国圣马利亚大学橄榄球队主教练，声称自己获得了纽约大学斯托尼布鲁克斯学院的教育学硕士学位，并且在新罕布什尔大学参加大学橄榄球比赛的时候获得了很好的成绩。但事实上，斯托尼布鲁克斯学院根本就不存在，尽管欧列瑞是纽约大学的一名学生，可是他从来没有获得过什么学位。此外，新罕布什尔大学也公开宣称他从来没有参加过什么比赛。由于虚假简历被发现，这名有30多年执教经历的著名教练，仅仅在圣玛丽大学橄榄球队执教5天就被迫辞职。

·博士伦公司的执行总裁罗纳德·扎雷拉，对外声称自己获得了纽约大学斯特恩商学院的工商管理硕士学位，事实上他并没有拿到学位。

·Veritas软件公司的财务总监肯尼斯·伦卡尔，声称他在亚利桑那州立大学获取会计学学士学位后又获得斯坦福大学的工商管理硕士，但事实上，他仅有一个爱达荷州州立大学的学士学位。

·杰夫·帕波斯，莲花软件公司（Lotus Development Corporati）执行总裁，在《华尔街日报》揭露他简历中存在一些夸大事实之处后，也被迫辞职。他曾是一个航空运输管制员，军衔为海军上尉，并不是海军陆战队上校和战斗机飞行员。他只获得了一所函授院校的学位，并不是名牌大学的博士，还有，他也不是什么孤儿。

求职者为什么撒谎

为什么人们在履历中或者工作面试过程中这么爱撒谎？

显而易见，当经济衰退工作难寻时，人们感觉到更多的压力，会不惜一切代价去寻找工作。另一个原因是由文化习惯所造成的。很多人认为公司完全不值得信任，如果参与谈判或者工作面试的求职者认为，对方利用了他们还不感到愧疚，那么他们说起慌来也就不会有一点罪恶感。

有一种求职谎言或许能够被我们所理解，那就是年纪大的人在找工作的时候，害怕人们会因年龄而歧视他们。美国纽约新学院大学社会研究所经济政策分析室主任特丽莎·吉拉尔杜奇说：“54～64岁的失业工人很难找到新工作；30%的大龄男性失业期长达七个多月，而相对来说，25～34岁的失业工人只需要两个多月就能够找到一份新的工作。其中一个重要的原因就是40岁以上的工人会花掉老板双倍的健康保险金。”在

这种不利条件下，我们就能够明白为什么一些年龄偏大的工人可能会篡改简历上的某些数据，以使自己显得更加年轻。除了对老年人的歧视以外，在我们的文化中，还存在一种普遍的性别歧视，导致很多人特别是女性，害怕因为怀孕或是抚养孩子耽误工作而受到处罚。

履历中常见的谎言

根据福布斯网站所做的调查，人们在履历上撒谎的最常见方式有九种：

1.在取得的学位问题上撒谎

2.伪造工作日期

3.夸大数字和标准

4.夸大以前的工资待遇

5.夸大头衔

6.在技术能力方面说谎

7.声称语言流利

8.提供一个虚假的地址

9.夸大年级平均成绩

另外，科罗尔调查公司还发现，人们经常会就自己的信用卡历史以及他们的驾驶记录撒谎。

许多位高权重的人在履历这个问题上撒谎的动机，很可能是刚开始仅仅是无心之举，而到最后却羞于改正这个错误了。麻省理工大学的招生办主任玛莉丽·琼斯，捏造了自己的文凭，声称获得了伦塞勒技术学院和奥尔巴尼医学院的生物学学位，而且还谎称获得了博士学位。琼斯解释说：“28年前，当我申请麻省理工大学职位的时候，就在学历中作假，后来一直没有勇气更正，直到最近一次申请现任职位时也没有勇气更正。”乔治·奥利里的道歉也表达了类似的主题：“许多年以前，作为一个新婚不久的爸爸，我设法追求当橄榄球教练的梦想。找工作的时候，我在自己的履历中所说的获得了硕士学位、参加母校橄榄球比赛是虚假信息。这些虚假陈述在后来的岁月里再也没有从履历和个人生平中删去。”

小谎铸成大错

在2002年出版的《石板》杂志中，丹尼尔·格洛斯指出：“没有证据表明，在履历中夸大自己的学术才能的人就没有竞争能力……而且，正是那些没有在履历中造假、能够真实说出自己学术水平的人，在近期导演了一个最为恶劣的金融诈骗案——杰弗里·斯基林确实从来没有对于进入哈佛商学院这一事情撒过谎。”尽管如此，履历造假后果依然会很严重，绝不是仅仅给予一点小的惩罚就能了事。Veritas软件公司在伦卡尔履历作假事件败露后，险些被纳斯达克摘牌，如同斯科特·菲利普斯所说的那样：“我们关注的不仅仅是财务总监在学历证书上的造假，更让我们担心的是公司的财务状况。”伦卡尔辞职的消息一经传开，Veritas公司的股票一路狂跌，损失了将近11.4亿美元。履历上的造假即使在面试过程中没有被查出来，以后依然可能会造成很大的问题。

负责员工招聘的人，不论人力资源总监还是普通的招聘人员，都必须提高自身识别谎言的能力。研究人员发现，当我们将检查欺骗的面试技巧与背景调查联合起来的时候，就能够发现更多的求职谎言，对比以前，解雇事件多出32%，确认犯罪多出60%，还有82%的人在工作期间酗酒被及时发现。这些行为都不是小问题，任何一个行为都有可能给企业带来巨大的损失。

当然，在我们的企业中，从入职到离职的各种谈判过程，都或多或少的存在不同程度的谎言。如果有把欺骗从一个组织的内部彻底清除的办法，甚至是创造一个防护系统……这样就好了。有了，它叫做欺诈审计，这将是下一章的主题。

第八章 欺诈审计

如果一个人有活力、成功完成工作，能够证明自己可以轻松地完成重要任务，那么就要花时间关注他。与雇员建立联系是一项任务。

——埃米·莱曼（公司研究所，出色雇主研究所创始人）

埃里克·雷曼是一位律师，被告知虚假会一直伴随着工作。几年前，他没有想到自己竟成了欺诈受害者，欺诈者却并非他的客户或对手。

事情发生时还没有出现电脑。当时他法律办公室的秘书填写了周工作时间记录表（含加班时间），然后亲自交给雷曼，一旦获批就发传真到薪资服务机构，由他们加工处理。雷曼最后发现公司在支付法律秘书巨额加班费。事实表明，周工作时间记录表获批后，她就在传真给州外管理者之前改动上面的数据。写传真是一个绝妙方法。该秘书声称每周加班十或十二小时，而不是一两个小时。一旦被发现事实确凿，也很容易加以制止。但一个意外问题出现了。

该秘书为非洲裔美国人。当办公室的律师告诉她，要同她见面谈一下周工作时间记录表时，她变得很不友善，指责律师是一个种族主义者。“她很可爱，善于反咬一口。这有点儿让我们感到吃惊”。毕竟没人愿意被称作种族主义者。当雷曼和他的同事弄清一些问题时，他们为难地让步了。为了每周30～50美元，尤其又面临尴尬的指责，值得和一名雇员如此争斗吗？他们最终作出了决定：“我们要采取正确的做法——解雇并起诉她。”

雷曼和秘书达成了一项取消解雇金的协议：她离开公司，退还偷走的钱。她后来还是违约了。

各种研究表明：即使花1小时做识别谎言训练，也能将发现欺诈的精确率提高25%～50%。可以想象，总体精确率可提高到75%左右。保罗·埃克曼依据他的面部动作编码系统，声称精确率高达95%（第三章中讨论过）正是这种价值超凡的工具才能立刻产生效果。

然而许多谎言都有深入的甚至成系统的表现特征。在生活的各个方面都存在谎言。众所周知，离婚通常并非婚姻本身出问题，通常是由已经影响婚姻的基本问题所引发。小偷不仅仅为了寻找刺激而偷东西。偷窃通常是因为人身、职业、财务等方面出现问题而采取的方式。不难发现欺诈是如何在高压的商业环境中扎根的：在这种环境中，野心、创意和对钱财的渴望等因素使工作充满刺激和回报，使人充满热情，进而忘记自己存在的理由。

当面对欺诈行为时，你可以如雷曼一样动用整个发现谎言的知识武器库确定罪犯，但第二天你有可能遇到相似或者更糟糕的困境。你叉中了一条鲨鱼，但在适合的环境下，鲨鱼会繁衍得更多。最理想的情况是，你把创造不利于鲨鱼生存的环境作为自己的使命。事实上，鲨鱼都不会接近不适合生存的环境。你不可能充当整个组织的检查部门，你不可能出现在每一个地方。但你可以实施审计，系统地查看组织内部可能出现的缺乏信任的线索。

欺诈审计的定义

欺诈审计是由局外的、客观的专家执行的深入调查，在三个层次上分析组织容易遭受欺诈地方：政策、基础设施和人。也可以在更小的规模上，在部门、项目甚至董事会内部检测其易遭欺诈的地方。通过一系列的综合审核、问卷调查、关系图、系统分析等，欺诈审计员可以清晰了解到组织的易遭欺诈的地方，提出具体建议，确保挫败欺诈行为。一旦完成有追溯力的分析，执行了改良后的程序，那么基于信任的基础设施就建成了。你就可以进入组织建设的过程了，该组织由承诺诚实和正直的员工组成。你的基础设施鼓励相互尊重、信任、团队协作和解决问题。你将敏锐地感受到如何保护信息及信息如何流动。我们有信心对发布的公司优先权和目标的信息做到清楚明了、前后一致。当授权团队发现不诚实行为时要勇于正视。当遇到文化和价值观与公司不相匹配的人时，员工将本能地避免与其有业务往来。

有人说欺诈审计不可能实现，其竞争性、目标导向、财务激励的本质都适用于不诚实行为。需要指出，有些领域却获得了卑鄙、不道德、欺诈的名声。这正是有些公司篡改数据取悦投资者的原因。但也不必如此。那种认为操控或越过鲨鱼出没的水域的唯一方法，就是把自己也变

成一条鲨鱼的观点是错误的。许多成功赢利、记录清白的组织都是由竞争力、目标导向的人领导的，证明存在更好的工作方法。

欺诈审计的买卖不错

事实上，证据显示：把审计作为目标的公司要比其他那些没有把审计作为理想目标的公司，取得更好的业绩。有一位作者在《财富》杂志上，发表“最值得为之工作的100家美国公司”，该作者之后出版的白皮书中提到，舒适的工作场所和高水平的信任、合作和承诺的团体，往往比同行表现得更优秀：

·长期财务状况更好。

·与行业同行相比，更低的资金周转。

·与同行相比，更多的求职申请。

·多元化的人群集合成劳动力，为创造有利于全体员工的舒适的工作场所而奉献。

我们从罗素投资集团采集的数据中可以发现更多的证据，表明诚信的文化使企业赢利。在耗时最长的研究中，罗素投资集团发现假设的投资组合（股票公开上市的公司），在值得信任的工作地点指数中得高分）在1984～2005年间经常能击垮市场。

在注册欺诈检验员协会发表的2008年国家报告中，编撰了从大约1000件职业欺诈案件中搜集到的数据，解释了通过“故意误用和滥用组织资源和财产”的方式可以使人致富。调查者估计，欺诈损失了美国组织7%的年收入，约9940亿美元。

欺诈？昂贵？……信任？便宜？

信任使业务发展得更快，效率更高，运营和关闭的成本更低。考虑一下这些成本：

·产品研发

·同事调查

·磋商

·应该注意的事情

·法律和成交价

·财务成本

·出错时进行的诉讼

·应对合同中的一切意外事件

·实施和监控成本

信任可降低业务成本。当信任根植于组织文化中，可以节省资源；一旦根除了欺诈，可以保护监管和组织原则。

谁需要欺诈审计？

很多组织可以从欺诈审计中受益，但尤其在以下三种情境中更有益处。

场景一：管理危机

在危机中，执行总裁和经理们往往受制于雇员在法律或道义方面的背叛。发现诸如有同事盗用公款、执行总裁并不具备他所声称的母校的毕业学位、重要制造厂使用不够标准的原材料等事情都对公司造成损失。注册欺诈检验员协会发表的国家报告中，引述了关于职业欺诈的统计数据如下：

·典型欺诈一般持续两年。

·通常缺乏内部有效控制是欺诈的主要因素。

·罪犯通常是初犯。

·与监控或其他方式相比，告密更有可能揭露职业欺诈。

背景审查显然不足以阻止欺诈者进入公司。因此，最佳选择就是防患于未然。

你可以采取的措施之一就是使与你一样珍视真理的人环绕在周围，

他们不惧怕说出欺诈和不道德的行为。当一个人正在和不诚实文化中产生的问题作斗争时（士气低迷、宣传不足、合同丢失、人员流动率高、生产力低下），审计就是解除困境的第一步。

场景二：遭遇组织变化

人们可能很难适应变化。具有戏剧性的是，管理不善也可能导致混乱。比如新任总统要求战略转移，内部职能如销售或客户服务的外包。消息混杂、优先权转移、新规则等都有可能使一套行政命令难以与另一套协调一致。

合并或收购新企业面临的最大挑战之一，是保留之前各个企业的最突出特点和惯例，只有这样才能形成新的结合体。收购的企业一般对目标给予应有的关注，逐一列举人员成本，策划组织结构，审查合同，设计新成本和削减成本。曾经做过小型调查，收购企业从未被审计过。合并企业仅仅部分“被审计”。尽管收购目标可由会计、律师等专业人员分析出来，但合并者的基础设施细节却可能隐藏于新收购企业之中。

怎样才能确保在兼并过程中发生的组织重洗，不会使人产生不满或惧怕情绪呢？在这种变化的、不安全的环境中，欺诈的可能性大大增加，而信任感则到了最低点，尽管收购企业的领导都号召大家加强合作。组织分并或收购通常会产生巨大变化，一旦合并实体稳定，自然会引起人们审计。

场景三：测试你的公司或团队的健康状况

审计的最佳时机是你在发觉自己面临指责和实施重大改变之前。换言之，对于领导者而言，审计的最佳时机就是现在。每一个鼓吹丑闻、引起悲伤、花费投资者和消费者百万美元的大字标题，都会迫使领导者环视四周并且疑惑：“那会发生吗？”即使没有发现不诚实的证据，每位有责任心的领导者也会偶尔检查自己的组织，确保组织坚固、灵活、没有毛病。如果组织已经实施了阻止欺诈行为的系统，并使自己的安全系统防止欺诈，那么它最终会回到以信任为基础的文化中来。那时，你不再寻找欺诈，而是确认信任的存在。

审计的三个阶段

无论在公司、部门或项目层面上进行审计，过程是一致的。通常在三个阶段实施审计即收集数据，公司激励结构描述，承诺改变政策、基础设施、组织的人员水平等。花费的时间通常随组织的规模而变化。

第一阶段：收集数据

第一阶段是包括调查问卷、关系结构图、大量采访关键部门的经理等的信息的收集过程。

政策水平：当检查政策水平时，审计员可能会要求主管和经理们思考下列问题：

·公司的任务说明书是否包括诚实和社会责任？

·财务支出政策是否表述清楚？例如对客户娱乐支出设定一个限度。

·道德规范是否明确禁止最终产生欺诈的行为？比如接受卖方的礼物或恩惠。

·保密政策是否足够明确？仅仅确立对信息和文件的所有权？还是建议员工保护材料，比如不要在公共场所或酒店商业中心发传真（这些是偷窃信息的多发地点）。

·是否有文件控制政策？

·是否建立社会网络政策？Facebook和Twitter 等网站是个人、公司寻找信息的最佳途径，任何人都可以在这些网站查询信息。例如，如果公司的领导人兴高采烈地贴出情况更新表，即“仅仅登陆克利夫兰”，那么公司有可能遭到严重损毁。因为行业每个人都知道克利夫兰的竞争者正等待出售。

·现有的政策是否互相矛盾？

基础设施水平：当审计员收集公司基础设施数据时，可能会问及下列问题：

·库存控制的严格程度如何？员工以公司折扣价购买产品以后，系统是否可以阻止他们以零售价重复出售？

·是否定期严密检查支出情况？支出报告上面的小作假是否是大

问题的警告标志？

·组织信息如何分类的？员工获准接近信息之前是否有严格的规定？当信息更加敏感时，这些规定是否相应地变得更加严格？

·由谁决定员工获准接近具体的数据？

·如果违反信息规定，谁将对此负责？

·如何检查主要的供货商和卖方？他们的保密和数据保护的政策是否与你的政策保持一致？

·是否有一套规范的保密和数据保护要求，便于与卖方签订书面合同。

·公司的信息技术基础设施多久接受一次入侵测试？是否频繁备份、修补和更新？

·如何监控第三方软件？

·如何监控个人电脑？

·如何监控收发电子邮件？

·在哪里保存源代码？如何保护？

·什么是灾难恢复计划？

·如何保护发展过程中产生的、尚未投放市场的程序、产品、概念？

·哪些文件应该被粉碎？

·如何保存财务记录（包括销售记录的订货单等文件）？是否易于检索和分类？

人员水平：当分析组织的人员水平时（数据搜集过程的第三个也是最后一个阶段），审计员会继续调查人们控制、包含、传播秘密信息的方式的弱点。审计员最先问到的问题就是，组织内部的保密水平。领导者必须清晰地表明哪种信息需保护起来，由谁保护，何种信息可以分享。有些行业的信息有必要比其他行业更保密。然而保密不应成为欺诈和不道德行为的先兆。正如文化人类学家、英特尔有限公司总裁贝尔在2008年提升会议中所解释的那样：所有信息应该对每个人开放利用，这种观念一直受到人们的热烈欢迎，但所代表的文化理想却与客观现实相冲突。在商务中，保密是保持信息和雇员安全的必要手段。当信息落入他人之手，或者由于知识所限而错误解释信息时，就不仅是专利材料或

底线处于危险之中了——而是关系着与组织有关的每一个人的未来。所以在许多情况中，保密是关系生存的问题。如贝尔所言，保密与欺诈不同，保密不传播谎言。在一定程度上，保密保护知识，增加信任，保持关系。

因此，不是保密，而是关于谁获准接近秘密及如何使用秘密的不可信、不一致的信息，培育了欺骗和损毁了信任。由信息不充足而产生的错误可能导致无意识但具有灾难性的错误。例如，当销售主管需要从项目经理那里得到公司全部卖方名单时，他可能怀有十分美好的愿望，即建议卖方考虑采购公司即将上市的新软件。销售主管或项目经理都没有意识到的问题是，卖方名单对于任何想要窃取公司机密的人而言都是一份有价值的掠夺品——卖方名单告诉他们在哪里挖掘信息，并且建议贿赂的目标。尽管数据在忠实的销售主管手里很安全，但当他意外将闪存驱动器遗留在咖啡店时，名单就会突然出现在网上。

审计将使领导者说明在组织内部必需保密的位置和原因，也可以明确说明透明的区域。清晰地勾划出这些界限，将给组织内部的任何人做保密决定的充分自由。

领导者可能被要求考虑的关于信息流动、审查、执行等问题有：

·需要用何种身份鉴定进入建筑物内？应对无恰当身份的来访者所采取的程序是什么？例如，是否允许员工在大厅内接受食品送货服务？深夜中“比萨男孩的诡计”是公司情报部门的最爱。据悉情报部门派出间谍进入无人的办公室楼层。

·是否允许员工将数据带回家？是否对数据种类和数量有所限制？是否允许使用移动驱动器？

·新员工的背景调查有多么彻底？背景调查者是否能从申请人递交的履历或网址、博客以外的来源获取消息？

·人力资源部有多大的权力和影响力？员工认为人事部门是同盟和伙伴，或仅仅是员工任职期间的第一站和最后一站？人力资源部是否能作为员工和主管之间的安全缓冲？这样员工可以表达关注的事情，甚至不会因汇报不道德行为而遭到报复。

·行为检查是否包括诚实评估？

·全面的行为检查是否是员工检查过程的常规组成部分？是否包括个人道德行为的检查？

·员工获知公司政策的方式有哪些、周期有多长时间？

·是否需要明确告知员工个人电子邮件中哪些内容可以包含？哪些不可以包含？

·关于下载第三方软件的规则是什么？

·采取哪些预防措施，以有助于员工避免受到电脑病毒和木马程序侵害？

·由谁负责监控讨论板和公司的博客？员工是否明白哪些内容可以讨论，哪些不可以？

·如何保护员工的隐私？采取哪些措施确保员工信息不会提供给想要得到它的人？

·是否需要陪同外来卖方，比如复印机维修人员或销售代表？这样他们就不能进入建筑物游荡。

·对公司忠诚的人如何奖励？

·员工士气有多高？

·一些员工或部门之间是否存在极其紧张关系？

·当团队成员处理办公室以外的压力时（诸如离婚、债务等），经理们是否知情？他们是否注意到压力如何影响员工的业绩表现？当员工决定向他们倾诉时，他们是否准备提一些建议？

·员工是否投入时间、精力到公司和品牌？

·员工是否感到公司忠诚于他们？

忠诚：双向道

除非组织证明了自己诚实和道德行为，否则就无法要求员工有相同的品质。仅仅写出一份明确的任务说明书是不会得到员工合作的。那是一个不错的出发点，但效果却可忽略不计，除非你实施战略确保每一位和你一起工作的人，都接受工作目标并且珍惜你的任务说明书。

但如何做呢？部分审计员的工作就是推荐方法以使你的全体员工与你的目标保持一致。并建议结构变化以支持你努力工作。例如，一些管理者尤其被年轻员工所困扰——那些80后通常称为跨千年的一代或Y代。这群人拒绝与自己同代人以外的人产生共鸣。领导者认为很难将对公司的忠诚感灌输给他们。举例来说，市场经理吉姆·米勒可能更

加关注自身的类型，就整日待在自己的博客中，而不是关注雇佣他推销软饮料的公司。

跨千年的一代因较高的人员流动率而受到指责。作为人口统计学术语，他们的信任须由雇主设法赢取。审计员对克服跨千年一代的孤立主义，提出的建议之一是：鼓励经理们帮助每一位团队成员制定一个中期职业发展规划。员工获得了清晰的成功路线图，就不会把公司仅仅看做下一个更高薪级的阶梯了。他们对组织投入得越多，他们就越会把公司的事情当做自己的私事。因为他们相信对组织反映不好的事情也会对他们不好，所以他们会采取必要措施汇报或阻止这样的行为发生。

同样道理，在评估埃里·克雷曼的公司后，审计员可能会指出：秘书的工资标准应当更加具有一些竞争性；行政助理在晋升之前的工作年限似乎要在同行业平均值之上。改善秘书的工作状态可能会提高士气和忠诚度，显著减少欺诈行为重复发生的可能性。此外，只需变换一下工作程序就能消除改变时间表的可能性。原本由雷曼保存的时间表的原本，可以让助理发传真。

最终，人员水平上会有显著的提高。拒不接受诚信环境的员工将会离开，而留下来的人会因首创精神而自豪，更加认同公司的品牌。

第二阶段：公司激励结构描述

欺诈审计的第二阶段是，把轻易产生欺骗路径的组织结构和管理经验作为目标。严格强调在竞争中取胜、大力促销不可靠的产品或者继续采用有缺陷的商业模式，都是在极端情况下侵蚀积极性的商业惯例。研究者发现，当员工的补偿金取决于达到“弹性目标”配额或他们害怕失败的结果时，他们就更容易在工作中说谎或篡改数字。面对过分竞争的“弹性目标”的赔偿金结构，员工们除了采取一切手段确保达到数字以外别无选择。有一个经典的例子发生于1992年。当时，西尔斯决定提高汽车部门的销售量。高级管理部门给西尔斯的汽车部门员工设定了一个很有竞争性的配件和服务销售目标。销售量确实提高了。然而，监督者后来发现员工对客户说谎，并且90%的时间都在做不必要的修理。西尔斯的其他团队，比如大型家电和好事达保险，在《纽约时报》采访中承认他们害怕如果达不到销售目标就会被解雇。有人甚至说靠欺骗维持住工作深感压力。在2006年欺骗行为被揭露后，捷飞络（Jiffy　Lube）也被迫重新制定激励制度。

为了达到目标而夸大结果或采取不道德行为的问题不仅仅局限于汽车或零售业，要求国外部不断增加收入的国际部领导也是如此。如果该领导开始怀疑是否能够达到预测目标，他可能最终会采取行贿的方式确保得到能达到目标的合同。薪水与业绩挂钩的部门领导，可以放心地汇报不断上升的收入，而不会产生质疑国外部策略的动机。

当发现这一点时，审计员会和组织领导者一起确定潜在的原因。设定过分激烈的目标是审计员经常遇到的导致欺诈的问题。例如在西尔斯，可能缺少阻止过度销售的管理检查。由于西尔斯的其他部门也使用相同的政策，因此这种疏忽也同样存在。在不道德国外部的案例中，问题可能源于设定不合理的目标，而预期完成目标的人没有投入足够的时间和精力。这两家公司中任何一家工作的审计员可能会推荐方法，——专门设计的确保组建团队成功而非失败的支持系统平衡设定过激目标的方法。审计员可能还会建议修改组织的赔偿金方式，以抵制人们欺骗、只图简便或者说谎的诱惑。总之，审计员会和经理一起设定较高但现实的目标，既挑战员工又激励他们，把目标从奖惩的专制方法转换成积极有力的激励工具。

第三阶段：承诺改变

欺诈审计需要时间、承诺和足够的勇气。你可能深入挖掘到自己不愿发现的结果。你可能认为自己的组织合理健全，但审计员却揭露出需要彻底检查的地方。你可以发现一些从前不曾发觉的大量欺骗行为的证据。

考虑是否需要审计时，要意识到这只是长期过程的第一步，这一点很重要。如果你还没准备好全身心地投入第三个阶段——承诺改变、建立基于信任的文化，那么你就要引进专家去评估自己的公司。要想收获审计的效益，需要你改变自己的企业文化，使上至主管办公室下至收发室都能感受到企业文化。

一位研究者指出：“在确保员工投入到未来的过程中，领导者要发挥不寻常的作用。”我们对自己的弱点有盲点，会把欺骗带入个人生活中，我们要对此负责，我们也需要对工作中的欺骗负责。这不能成为人们欺骗、偷窃或说谎的借口。不能因为员工手册中没有特别禁止犯错而让他们逃掉。扮演道德警察并不是领导者的工作。你安慰自己的方式、传递的信息、工作的态度等，都是你期待周围的人诚实的指标。当你因为掌

握了信息而谈成一笔比预期甜头更大的业务时，如果你暗中窃喜，你就传递了这样一个信号：类似行为只要对公司有利就可以接受。如果你每次在会上都明确：让别人照顾手头的业务，这样你就能继续做更重要的事情。那么你就是在阻止辩论和异议。这将使其他人感到无能为力。

确保与你一同工作或为你工作的人明白，你对诚实、正直和有道德的行为不仅仅给予口头表扬，这些行为也不仅仅是任务说明书和员工手册中的流行语，这一点十分重要。你使自己的组织成为善于说事实真相的努力，是一个小小的付出，而你将在生产力、士气和平和的心态中取得巨大进步。

第九章 建立智囊团

吉姆·萨拉是一家业务迅猛发展的平面设计公司的行政总裁。当公司的创意总监因为妻子在另外一个州有了更好的就业机会而辞职的时候，他马上想到要联系他大学时代的朋友凯文·迪勒，几个月前他们在一个派对上重新取得了联系。曾经有一段时间吉姆向凯文的成就看齐，但是在之后几年的时间里一直没有他的任何消息。此次能有机会重拾他们之间的友谊，为此吉姆深感幸运。那次派对过后，他们一起打过几场高尔夫球，在此期间，吉姆回忆起来凯文在上学期间曾是校园轰动一时的传奇人物的原因。他长相迷人、才华横溢、加入了许多大学社团组织，是一个典型的“活跃分子”，并且他还酷爱冒险，有点喜欢挑战权威。这些品质使他一下子吸引了同学，也与教授和学校管理人员之间产生了距离。他以优异成绩毕业，很早就因为善于鼓舞人心和具有较强的办事能力而出名。眼下吉姆希望能够说服凯文，把他的魅力和创造力引入自己的平面设计公司。在邀请凯文到自己的办公室草草面试过后，吉姆就把他介绍给了团队的其他成员，让他们自己跟凯文交谈。不出吉姆所料，每个人都觉得凯文会是一个很棒的新成员人选。在给凯文上一个工作单位打过一个电话，并且粗略查看了LinkedIn网站上热情洋溢的推荐信后，吉姆就提出聘请凯文为创意总监的建议。令他欣喜的是，凯文竟接受了。

在接下来的几个月里，吉姆不止一次因为如此明智地雇用了凯文而自我庆幸，整个办公室都因为有凯文不时与团队成员交谈而迸发无限活力。很多时间凯文都在吉姆的办公室里度过，并且因为他们似乎总是在相同的时间离开或走进办公楼，很快凯文成了吉姆在公司里的亲密伙伴。随着时间的推移，吉姆发现自己经常向凯文征求建议，并且越来越信赖他，甚至把一些私人的事情也告诉他。

有一天晚上，吉姆参加了在迈阿密举行的一个联谊会，会上他遇到一个熟人，碰巧这个人就在凯文上一个工作单位工作。吉姆骄傲地说：“知道吗，凯文·迪勒现在为我做事了，他给你们做的那个包装设计我真的很喜欢，就是漱口水的那个。”

吉姆的熟人困惑地看着他，说道：“那个包装不是凯文做的，他只负责监督那个项目。想法是另外一个团队提出来的。”吉姆很吃惊。凯文曾

给他讲过一个有趣的故事，说他是怎么一边割草坪一边想到了这个设计理念的，还说因为太激动、想得太投入以至于错手把整个一丛仙客来夷为平地。因为不知道自己该作何感想，回去后吉姆就这件事情对凯文只字未提。

几周后，吉姆正在跟一个客户在电话里交谈，突然吉姆就听到对方开始安慰自己，让他很吃惊。客户说："不知道该不该提起这件事，但是我们彼此相识多年，因此只想说我很难过听说你和茱莉的事。我也有过类似的遭遇，知道这段时间对你来讲很难。但是别太担心，只要你跟孩子们保持沟通，他们会渡过这一难关的。"关于自己已经跟妻子分居的事，吉姆只对公司里的一个人讲过。他挂断电话后目瞪口呆，感觉自己的隐私暴露无遗。他把这件事搁了几天，才与凯文当面对质。对于自己竟然会给吉姆带来尴尬，凯文似乎有些惊讶，但他发誓这纯粹是因为他一不小心说漏了嘴造成的。他表现得非常歉疚，以至于吉姆反过来安慰他的朋友，告诉他不必为此烦恼。

仅仅几天之后，让吉姆再也无法忍受的事情终于发生了。在一场大型推销会的前一个晚上，设计团队成员聚集在一起，最后决定向潜在客户推荐哪个设计理念。尽管凯文意见强硬，认为代号为Moto的是最佳设计，但是其他人都认为那个设计还有缺陷，在这么短的时间内无法完善，所以他们决定推荐代号为Cars的计划。

第二天，吉姆看见他的业务主管冲进他的办公室时，被吓了一跳。

"我以为我们决定推荐的是Cars。"

"没错呀！"吉姆答道。

"不对，凯文推荐了Moto。"业务主管说道。

吉姆惊呆了，问："你们怎么做的？"

"我们能怎么做呢？如果我们当场打断他，那成什么样子？"

"客户怎么说？"吉姆不禁手心冒冷汗。

"他们认为还行，但是要求下周之前看到更详细的计划。"

这一次，吉姆怒气冲冲地来到凯文的办公室，决定对他不能再客气

了。他们争论得很激烈，但是凯文坚决不让步，认为自己推荐了更优秀的设计，帮了公司的大忙，可如果吉姆连这一点都认识不到，那么吉姆就不配经营这家公司。

吉姆心烦意乱、不知所措。他给在迈阿密开会时遇到过的那个熟人打了个电话，告诉他凯文在这里的所作所为。那个人说自己一点儿都不觉得奇怪，因为凯文正是因为类似的情况才被他们公司罢了职。那个熟人抱歉地说："我不敢肯定把这件事告诉你是否合适。"但实际上，惊人的消息还不止这一个。在跟这个人的谈话中，吉姆了解到凯文早在他简历中记录的一年之前就已经离开了先前那家公司。这怎么可能？正因如此，凯文知道了CareerExcuse公司的存在。只要交费，这家公司就会以前雇主的身份出现，并且能提供积极肯定的推荐信，以掩盖简历中任何不尽如人意之处。

吉姆相信自己做的是对的，他给了凯文一个公平的机会，然后又毅然地把凯文开除。但是现在他有一种强烈的被欺骗的感觉，不知道自己今后还能不能再信任其他同事。

从识破谎言到建立信任

吉姆犯下了一个常见的错误，他把凯文的魅力和关于友谊的许诺，误认为诚实和亲密无间。但是假如吉姆受过训练，知道如何识破谎言，就不可能被凯文的魅力所蒙蔽（而且他肯定会作一番更仔细的个人材料检查）。这正是识破谎言的一大好处。在你刚开始读本书的第一章时，你被欺骗的可能性是相当大的。现在，如果你已经汲取识破谎言所需的一切知识，你被骗的可能性会大大减小。一旦这个过程成为你的第二天性——连你自己都会惊讶于它的发生之快——识破谎言的技巧会对你有益，让你花较少的时间就可以保护自己不被谎言所骗，同时让你花更多的时间来奠定建立信任的基础，这一点对于将来取得优秀成绩至关重要。如何运用你所获得的洞察力，认真考虑，周密计划，奠定信任的基石，使你再也不会遇到倒霉的吉姆·索洪碰到的情况，将会是本章余下部分的主题。

你的智囊团

正如大多数成功人士一样，你之所以能取得今天的成就，除了你自己的才能和努力之外，或许靠的也是由同事、顾问、朋友和家人组成的小团体给你提供的建议、专业知识和支持等。也许这个不断扩大的人际网一直以来都是你的骄傲，它证明你从哪里起步，以及到今天取得了多大进步等。也许这个团体的第一个成员是你读研究生时期的室友，而这个室友最终当上了自己公司的行政总裁。后来，你可能还在你的智囊团中加入另外一个初级职员（现在在你竞争对手的公司担任首席策划师），他在你做第一份工作的时候就跟你在一起了，在你为了证明自己工作能力而加班工作的那些无聊的长夜里，你曾一边吃着中式外卖，一边对这个初级职员表示过同情。随着时间的推移，这个团队可能会扩大规模，你的第三个老板也参与进来，然后是专业协会的会员，以及你现任公司已退休的前销售主管。

但是如果你停下来仔细思考，就会发现你的团队或许还包括很多碰巧或某种特定情形下走进你生活的那些人。但是他们的存在并没有给你带来什么特别的益处：某次会议上遇到的一家公司的商业经理；在一个短途航班上某个不相关领域的公司总裁递过来一张名片给你；一个当律师的老朋友，其专业知识跟不上你所在领域发生的变化；一个你很喜欢但是却工作表现不佳的技术总监；产业界交友网站上的几个成员；你的壁球搭档；你的医生；还有你的岳母。

每个成功的领导都会建立自己的交际网。这是一个非常重要的商业手段，它能使你与那些向你提供机会的人取得联系，带领你进入潜在市场，提供内部以及幕后的信息，帮你树立个人口碑和专业品牌。但是我们会看到有很多的人像收集棒球卡那样收集社会关系，却忽略了如何审慎地、有意识地培养值得信赖的与精英阶层之间的关系，而这正是历史上所有成功的领导人都曾依赖过的关系。

安德鲁·杰克逊拥有自己的参谋团，约翰·肯尼迪和罗纳德·里根也是如此；本·富兰克林有他的“皮围裙”俱乐部；安德鲁·卡内基有Big 6策划团队；耶稣有他的弟子们；而阿瑟王有他的圆桌骑士们。最近，很多行政总裁都开始公开提到他们的“核心集团”或者“私人董事会”。当然，信任永远是这些排外的特殊关系的基础；因此，一个训练有素的拆谎者也应该有自己的“智囊团”，这一点再自然不过了。

智囊团是在你实现个人和工作目标的过程中，能连续为你提供智慧、专业知识和支持的少数精英人士所组成的团体。除了那些给你经常

性的、值得信赖的建议的人之外，你的智囊团还能令你尽快绕过学习过程中的曲线，教给你经验，避免你通过亲自犯错误来慢慢积累经验。

要记住你的智囊团成员不仅仅只是你的知己。就好比一个私人教练，他们愿意鼓励你超出你的安全感局限，让你的思维更广泛、更有创造力，突破你的个人局限。他们不仅能帮你制定你个人想不到的新行动方案，还会不断激励着你坚持下去，直到实现你最初设定的目标。

大师智囊团

安德鲁·卡内基的“Big 6”被认为是第一个大师级策划团队，也是智囊团的最理想模式。它的成员包括一系列引人注目的人物，他们聚集起来交流思想、接受建议、相互支持并且彼此提供反馈信息。成员包括：

小威廉·瑞格里是美国箭牌公司的创始人，其企业生产著名的箭牌口香糖和其他糖类。

约翰·R·汤姆森是一家连锁午餐机构的所有人。

阿尔伯特·拉斯科是洛德托马斯广告公司的所有人，这家广告公司曾经是世界上最大的广告公司。

威廉姆·赫兹和威廉·C·里奇，是黄色出租车公司的合伙人。

召集你的智囊团

1.制订计划

智囊团与一般的顾问团和支持团体不同，其成员可以帮你制定和实现非常具体的目标。这并非意味着每个重大决定都需要成立一个独立的智囊团，也不意味着涉及不同专业知识需要不同的智囊团。但是，成立智囊团的目的就是为了帮你实现长期目标，因此你必须能够尽可能清楚地表达你的目标，这一点至关重要。仅仅说“我需要一个好的财政顾问加入我的智囊团”是不够的。你想表达的是：“我想使我的收入在3年内从20万增加到40万，谁能帮我实现这一目标呢？”

就像监督一个公司运行的董事会那样，你的智囊团需要知道你的航

向，成员们需要看到证据，证明他们护航的船只不会沉没。因此，你需要写一份相当于个人企业规划的东西，大致列出你的目标，以及你认为多长时间可以实现这些目标，然后再列出你的可用资源，标出你计划在哪里可以找到缺少的部分。要诚实面对挑战和你所担心会出现的困难。如果能做到这一步，你就已经超出了大多数人，因为你在认真谋划你的人生，并且已经对自己决定创立的实体承担应负的责任。

2.选择成员

你可以打电话给你社交圈中的很多人，甚至其中有一些是你认为与你关系密切的朋友，问他们诸如“你的Exchange服务器上用过那种新的Outlook同步软件吗？”或者“我正在找一个生产部经理，你有合适的人选吗？”但是如果你想问的是“现在出售市场行情看好吗？”你会问谁呢？关于危机管理体制、详细业务执行计划，或者需要有人向你提出诚实得近乎残忍的反馈意见时，你会向谁求助呢？或许这样的人少之又少，但正是这些人应该属于你的智囊团。当你向他们伸出手去，你的目标不要仅仅停留在他们的直觉表层，或者想在竞争中占上风。在他们面前，你不必担心是否展示了自己最好的一面，也不必时刻注意保持硬汉的形象。恰恰相反，你的智囊团成员已经多次见过你最糟糕的一面。

你可以求助于那个在你的新产品失败时仍然支持你的人；一个与你一起经历了五天谈判之苦的团队成员；一个向你提出改进意见的朋友；一个从不拒绝给你做校对工作，并且不顾自己手头亟待完成的工作而向你提出不同意见的同事。这些人都曾见过最佳状态的你，但是他们也见过最糟糕、最脆弱无助时的你。只有当你们曾共同度过危机，一起吃过苦，共承担过风险，共度过难关，你才会知道在事情不顺利的时候可以依靠谁。你的智囊团应该由这样的人组成——在你束手无策或感觉无助的时候可以对他们说：“我需要帮助！”他们不会看低你。相反，他们会欣赏你的勇气，尽其所能给你最好的建议、意见和支持。

3.制作清单

选择智囊团成员的第一步：列出人际网中你最信任、最经常向其求助的前十五到二十个人的名单。第二步：你要想一想你和名单上的每个人之间存在着哪种类型的信任。剑桥国际组织是一家专门帮助管理者与强有力的顾问取得联系的公司，它的总裁萨基·尼科尔·琼尼先生阐释了三种不同类型的信任：

第一种信任是对个人人品的信任。要想判断你对一个人的人品是否存在信任，试问自己：

这个人是一个诚实、有道德的人吗？

·他可靠吗？

·他有良好的动机吗？

·他是否会小心谨慎地处理机密情报？

·他对自己不懂的事情会不会坦率承认？

·他是不是光说我想听到的，害怕告诉我他的真实想法？

·他对待别人的方式是否曾经令我失望？

·这个人是怎样进入我的人际网的，我先接近他，还是他先接近我，甚至投机钻营混进来的？

关于赞赏

对于一个智囊团来讲，什么是它的初始恒量？是你的成员们共有的某个品质吗？不，是你的赞赏！你必须从个人和工作两个方面欣赏你的智囊团成员。一个软件工程师之所以令你赞赏，并不仅仅因为她出色地编译程序编码，还因为她在与团队成员共同努力完成一个项目时那种专注与投入。对一个人的赞赏是不分等级、没有界限的。许多领导人都把他们的秘书列入智囊团，不管他们的薪酬和权利相差有多大。杰克·韦尔奇和他的行政助理罗塞娜·博多斯基（《新闻周刊》称其为韦尔奇的“秘密武器”）之间，有着非同寻常的相互尊敬和彼此信任的关系；关于杰克·韦尔奇的事几乎没有什么她不知道的，而且毫无疑问他对她非常依赖。事实上，韦尔奇给博多斯基的著作《向上，向上，做副手的智慧》一书所做的序言中，对与智囊团之间的关系进行了最贴切的描述：

在那不可思议的14年时间里，罗塞娜和我一直是纯粹的伙伴关系。或许她对我实行了向上管理，而我对她实行向下管理，但是大多数时间里我们两人都在实行平行管理，是队友之间的那种管理模式。我们相互传球，彼此掩护，大声提醒对方接球并互相鼓励（偶尔也会诅咒对方），一起承受失败的痛苦，还有更重要的事是，一起分享胜利的快乐。

第二种信任是对专业技能的信任。这种类型的信任是指你对某个人的专业经验和意见充分信任。为了判断你是否信任某人的专业技能，试问自己下列问题：

·这个人在她自己的领域里是一位专家吗？

·她的知识是否跟得上时代的发展？

·她能否提供可靠信息以支持她的观点？

·她是否有能力把她的专业知识应用于我眼下的具体情况？

·关于存在的风险、可选择的办法，以及利益的协调她是否能够提供明智的建议？

第三种信任是对结构关系的信任。对结构关系的信任是指，有着明确的抱负和责任的两个人之间的那种信任。你或许从个人人品方面信任某个人，并且尊重他的专业知识，可是一旦工作或日程发生变化的时候，他能给你提供公正意见的能力就会打折扣。比如，假设三年前你的室友得到一份新工作，要求他必须将公司的产品打入新市场，而你的工作要求你保护一个竞争产品的市场，此时他给你的建议能有多少公正性可言？你对他的结构关系信任降低了。尽管他始终是你人际网中的一员，当然还是你的朋友，但他却不能成为你智囊团中的成员。

为了判断你对一个人有没有结构关系的信任，问自己下列问题：

·你与这个人的关系发生了怎样的转变，疏远了还是更亲近了？

·是不是发生了什么事情改变了他的观点，因此他现在不像以前那么可靠了？

·考虑到他的职务和责任，他能否提供一些客观意见？

·他能做到绝对忠诚吗？

·他是否有可能编造或过滤信息？

·他是否有可能会晋升到某个职位，使你对他的信任产生结构上的限制？比如，是否有可能有朝一日你会和他竞争同一个职位或同一个客户？

正如约尼所说，往往“信任成为一种习惯，未经审查，不受环境影

响。同时，相冲突的利害关系、新出现的派别之争、地方偏见、还有很普通的个人野心等等，会使得已经确立的关系的利用价值逐渐减小。”始终在那里帮助你的人或许仍然充满好意，但是他们可能现在不适合帮助你了。尽管某人的个人魅力仍吸引着你，但是你必须透过他的魅力，注意到他的缺点。吉姆如此迷恋于回忆大学时代关于凯文的往事，以至于从来没有停下来想一想，其实凯文的魅力并不能使他成为合适的顾问或知己。

开个好头

想不起任何一个你充分了解的人可以招进你的智囊团吗？事业顾问迈克尔·梅切尔有一个非常棒的调查问卷能让你产生灵感。请注意，这些问题不是招募会员的标准——只是一些能让你思考的问题。

回答下列提示性问题，越快越好。

写出某个人的名字，他：

1.具有不可思议的条理性

2.知道怎么玩得开心

3.认识所有的人

4.在艰难时候能给你鼓励

5.对你的弱点直言不讳

6.无论何时都能进行正常逻辑思维

7.跟你有强烈的共鸣

8.有超前意识

9.能应对危机

10.你从小就认识

11.有政治关系

12.有企业家的才能

13.擅长抚养孩子

14.擅长理财

15.擅长处理人际关系

16.擅长养生

17.擅长于保持工作和生活的协调

18.是你所从事行业的专家

19.是你感兴趣的行业的专家

20.能给你提出有用的建议以处理同事关系

21.给你好的建议制定职业发展计划

22.给你好的建议帮你出人头地

23.认为在你从事的行业中你是佼佼者

24.认为除了你现在从事的职业之外，你还有其他方面的才能

25.认为你是一个很不错的人

其他可能被提名者，以及他们对你有所贡献的方面：

1.________________

2.________________

3.________________

4.________________

5.________________

检查一下你所写下的名字，圈出6～10个名字。

4.确定还缺谁

一旦详细审查过你的人际网，并且已经为你的智囊团找到最佳人选之后，你需要确定的是，在你的智囊团能为你提供的技术、资源与你所面临的主要问题之间还有多大差距。比如，如果你本人不是特别擅长提出和制定行动方案，但是为了实现目标又少不了一个需要掌握关键技术的人，那么可以考虑为你的智囊团招进一个未来分析师，或者一个有战略思想的人。如果你不懂法律或理解不透错综复杂的行业规则，确定你的董事会中有一个强大的法律顾问。

理想的情况下，你的智囊团会应该包括下列几种代表人物：

商业伙伴。这是人数最多的一群人，由你的公司或你的行业之内以及之外的同事组成。记住，在任何地方都有可能发现有卓越的才能的人。大多数领导者都拥有来自本行业内部高层的顾问，但是他们如果聪

明的话，应该向低层人士寻求信息，比如战斗在一线的销售人员以及他们的助手等，他们的意见有着不可估量的价值。选择顾问团成员的时候，信任和专业技能是最重要的，而不是头衔和门第。

衡量生意伙伴的时候，考虑以下问题：

·人们谈论他的时候，只讨论他的业绩呢，还是经常谈到与他共事有多愉快？

·你们之间关系如何？这个人是不是因为得到你的信任而感到高兴？

·你能不能想起某个时候，这个人特意帮助了你？

有远见。成功的领导人永远面向未来，你必须能预见自己12～18个月后的理想状态。圈子里谁能帮你实施计划？又是谁具有独到的眼光，能看清市场行情、经济走向及其他影响你事业发展的关键因素？

具体来讲，你要考虑以下几个问题：

·这个人比我的见解更广阔吗？

·这个人是否真心投入时间和精力关注我的未来发展？

·把我的想法告诉这个人后，我是感觉更有信心了呢，还是变得更没把握了呢？

有偿顾问。你向会计师、咨询顾问和律师等专业人士征求专业性意见。你的智囊团只需一两个有偿顾问就够了。尽管有些人建议不要让任何跟你有金钱关系的人加入你的智囊团，在理想状态下这或许的确可行，但是实际上有些专业技能不花钱是得不到的。并且，一旦相处时间长了，也有可能将那种互相得利的金钱关系转变成深厚的友情。作家和演员经常跟他们的经纪人走得很近，也有很多人把他们的私人律师加入他们最信任的顾问行列。

你需要尽可能详细地调查清楚一个专业顾问的职业资格认证、履历、从业结构、在你这个领域的经验等等。此外，你还可以问下列问题：

·你跟自己大部分客户一起合作多长时间了？

·你通常怎样把一个坏消息传达给你的客户？

·即使我们不在同一个城市生活和工作，你也能偶尔亲自与我见面吗？

尽管你的智囊团需要拥有以上各类型人才的代表，但这并不意味着每次有困难发生时，你都需要听取他们所有人的意见。

警惕害群之马

要谨防下列四种对你特别不利的密友：

1.反光镜型的朋友。只把你想听的和让你感觉良好的话说给你听。这样的顾问鼓励你走向自我毁灭，做出错误决定，他并非有意为之，但却把你引入歧途。

2.绝缘体型的朋友。通过过滤进入和流出你办公室的消息，扮演一个看门人的角色，对你和你的公司之间的交流实行严格把关。她认为这样做是在帮你，但这个人可能会在无意中把你和整个公司的命脉分割开来，使你很难与你的下属获得沟通，不知道什么时候有问题需要解决。绝缘体型的朋友以女性居多。

3.篡权型的朋友。他们是唯一蓄意伤害你的类型。他们往往近似于反社会者，表现为极度缺乏同情、怜悯或责任心。他们只图个人利益，并尽其所能使它增长扩大。本章开头讲的故事里那个创意总监凯文就是一个典型的篡权型密友。

4.弄权型的朋友。他们开着大公司，控制着巨大的资源，在某个领域很有名或为人所熟知。他们忙着谈生意，打电话，在会议上发言，一门心思追逐名利。要谨防那些有弄权心态的自恋狂的大人物们。最好的办法是找那些不会利用你的人，那些不是因为需要帮助你而帮你的人，他们与你结盟是因为他们真正在乎你的成功，而不是因为他们看重你能成为他们的网络伙伴、未来董事，或者基于其他只对他自己有利的理由。

5.主动联系

建立、重组和更新一个智囊团需要耐心和技巧。你并不是在请求未来的成员帮一个小忙，而是在请他们给你做无偿的顾问。既没薪水，又

无特权，他们凭什么同意做这样一份工作？那是因为，你计划纳入的人员早已经像你一样，为你们之间的关系投入了时间和精力，还因为他们深知，在商业这个战场上，也许有一天他们需要一个值得信赖的盟友，到那时他们就能向你求助了。

关于你如何向他们提出这个建议，方法不尽相同，取决于他们的性格和你们之间的关系。接洽你的前老板可以用正式一点的方式，但如果是你的老业务搭档，你可以约他出来见面边喝啤酒边聊天。不管怎样，邀请某个人加入你的智囊团时还是需要遵守以下几点原则。

亲自见面。如果可能，劝说别人加入你的智囊团时，第一次最好亲自见面。当面与人接触、而不是通过电话或电子邮件联系，通常会使你的请求显得更重要、更严肃。

明确表达你的期望。要详细解释你想象中智囊团成员的角色是什么，以及从这个安排中你希望得到什么。关于你希望隔多长时间谈一次话，你甚至可以制定一个计划，方法不尽相同，你可以说："每个季度一次，我想带你去吃晚餐，请你就我接下来几年公司发展过程中将要做出的一些决策，给我提出你的见解，"也可以说："让我们来做一个长期约定，每个月最后一个星期四我请你吃早餐，怎么样？"

询问回报方式。即便你们的权利相差悬殊，但总还是有办法使你可以帮助其他的人。

肯定地要求给你诚实反馈。你希望你的智囊团成员尽可能坦白直率，但有时候这并不容易。因此你要明确表达如果做不到这一点，他最好拒绝你的提议。

马上开始。有一个办法能启动你与智囊团之间关系，那就是做一个小型的个人360度反馈评价。真正意义上的360度反馈评价，要求几乎每个与你共事的人都给出反馈意见。

你可以问下列问题：

·我最大的优点是什么？

·我最大的缺点是什么？

·什么时候我看起来处于巅峰状态？

·你能想象到的三件我正在做的、与事业有关的事情是什么？

·你实在想象不到我在做的是什么事情？

迈克尔·梅切尔这样写道：“如果你随便地向圈子里的人征求意见……他们很可能会给你一些有用的信息。但是如果你使用调查问卷，并把问题一项项列出来，他们给你的答案会更全面、见解会更深刻。”

智囊团的维持

做年终报告。要准备好向你的智囊团证明他们的功夫没有白费，因为你一直在努力实施他们向你提出的想法和策略。做年终报告是一个很好的办法，你可以写信、边喝边聊或者在年终会议上做个报告。大多数人选择很随意的方式。让成员们能够通观全局，看到一年来你着手所做的事情。要强调成功的方面，还要坦诚相告哪些方面做的还不够。只有当他们看到你做得不如意之处，才能帮你找到出错的地方。是过度自信？准备不足？还是信息理解有误？然后确保不再犯同样的错误。

尽量事先提醒。在你邀请人们加入你的智囊团时，你会解释说要在事情不顺利的时候请他们帮忙。尽管如此，还是要尽最大努力，不要突然拿一些重大的紧急情况和伦理危机去找他们商量。如果你看出有问题要发生，你可以事先提醒他们很快会需要他们的信息。注意，不要每次一见苗头不对就给他们打电话。保证只有在关键的、难度很大的困难来临时，才向你的智囊团打电话求助。

证实自己。维持一个强大、忠诚的智囊团意味着，你自己首先是一个值得信赖的人！吉姆·科林斯在书中这样写道：“出人意料的是，杰出的人物——那些有资格成为董事的人——往往在给别人花时间时特别慷慨。他们似乎在按照一个看不见的合同生活，总是为别人的发展奉献自己的力量，或许正如别人也曾这样对待过他。”你要把这些话铭记于心，用这一简单的办法来证明你自己值得信赖。这是金科玉律：不论生活还是工作，都要成为你希望别人做到的那种人的典范。

要守时。守时表现了对别人的尊敬，这可不是为建立信任而做的

表面文章。因此要遵守你的承诺：如果你答应做一个报告，那就做出来。尽管你什么也得不到，还是要多付出一点儿。正如作家查尔斯·格林提醒我们的那样，他说：“信任是私人的情感，而非公共制度；它是感性的，而非理性的……在你不想去影响别人的时候你对他们的影响最大，当你的目标不是赢利的时候你的利润反而最高。”

另外，要确保你自始至终都在鼓励别人对你信任。在项目总结大会上你是否真正做到不发一句怨言？别人犯了错你会不会对他们大发雷霆？你是否实行了门户开放政策，让每个人都能与你交谈，甚至在他人努力攻克一个项目或拿下一个客户的时候，与你一起讨论以集思广益？你鼓励人们告诉你坏消息吗？听到坏消息的时候你能否保持镇静？你更注重解决问题，还是追究责任？你鼓励人们公开辩论并接受反对意见吗？

有些人把值得信任误认为情感泄露。把你的个人私密或者行业中的闲话拿来与人分享，或许会使你成为令人愉快的午餐伙伴，但却不会使别人对你的信任增加一分。实际上，一个人如果在太短的时间内就告诉别人太多关于自己的秘密，或者不等时机成熟就打破私人和行业的界限，会在不知不觉中使别人疏远你。这种虚假的表达亲昵的行为，实际上会导致别人对你的不信任——毕竟，如果你愿意泄露前一个公司与你共事的人的全部秘密，他们有什么理由相信你不会把现在的同事和公司的情况散播出去呢？建立信任需要时间，那就花时间去培养信任。有朝一日，如果某个人邀请你出任她的智囊团（或她的私人董事、策划团队、或随便她称之为什么），你就知道你做了一件非常非常正确的事情。

回报

在个人生活和工作方面获得成功，同时还能保持自我，包括保留自己的弱点和缺陷——这种快乐只有极少数领导人才体会得到。然而，那是识破谎言的最大回报——一旦把欺骗扫地出门，你就知道信任是构建你所生活和工作的社会的基础，因此可以高枕无忧了。所以，这是对你的挑战：既要信任，同时还要警惕欺骗；要做一个态度强硬的领导人，同时还要保持同情心、慷慨，做一个好同事；要证明你知道与你共事的人，并不仅仅是你为达到目的的手段；要成功，有时候需要推延自己的

眼前所需——最终创造一个诚实的环境。正直守信的人与其他正直守信的人之间会相互吸引。不会因为某一次的购物活动使你最终得到你的智囊团，它是对你正确的的生活方式的反映和回报。

第十章 总述

对于曼哈顿风险投资银行总裁米切尔·戈登来说，和利亚姆做生意不是一个好的消息。

当时，戈登是在纽约证券交易所上市的一家公司的首席财务官，他参与了与一家公司的合作项目谈判，而这家公司他从未打过交道，与这家公司的首席执行官利亚姆谈判了数月。这时，戈登开始觉得有些不对头，有几次他怀疑利亚姆虽然没有明显地说谎，但利亚姆也并不够坦诚，他很晚向戈登提供数据，他完不成任务。戈登曾受训于华尔街，华尔街对背景做尽职调查是一种典型的手段，所以他叫来了他以前经常用的一个调查公司。每次，调查公司看似滑稽又失望地向戈登报告，他们没有发现公司和利亚姆个人的任何东西，戈登一点儿也不失望，对于没发现怀疑的地方使戈登得到解脱，他要继续手头这个项目。

这次，像往常一样，戈登给这次调查的主角利亚姆打电话，告诉他关于调查的情况。戈登说，“如果有什么告诉我的，现在正是好机会。”像往常一样，首席执行官回答说，“没有，我和我的公司没有什么不对的地方。”几个星期后，调查公司打电话向戈登报告说有好消息——至少从调查者的角度。

看起来利亚姆不适合做生意，他的公司在过去时间有五个合作项目，该公司但被五个项目合伙人起诉了。另外，还有一个关于利亚姆开车的细节，他曾经有三次因为在公路上暴怒而被逮捕过。

这对于戈登来说足够了，他把他的总顾问请到办公室来作为目击者。他给利亚姆打电话说，调查结果显示利亚姆不能继续做生意了，否则他会感到不舒服。

利亚姆听起来受到了伤害，“我从来没被起诉过。”当戈登提起三次逮捕，利亚姆笑道，“公路暴怒法”就是因为我制定的。

正如戈登说，这是一次令人紧张的谈话，关系到数千万美元。为了打破紧张气氛，戈登随口说：“至少你还没杀人。”

电话另一端是沉默。

更多的沉默。

戈登什么也没说，总顾问也没说，时间滴答滴答过去，20秒，30秒。

过了会儿，利亚姆说："你们怎么发现的？我以为我已经把它删除掉了。"

戈登以友好、平和的语气说："和我说说吧。"

事情的描述很直白："年轻时……在酒吧……参与打架……有人拿瓶子冲我来……瓶子碎了……他们倒下了……"

"已经没有关于我的记录了。"利亚姆说，他的兄弟在联邦调查局工作，已经清除了他的记录。

戈登看看总顾问，总顾问也看看他，"我真是震惊，我们发现利亚姆所有的东西。他以前住哪，他大学学历，与他做生意的公司，他们认为利亚姆是一个危险人物，但没想到发现了一桩谋杀案。"戈登走进他的首席执行官的办公室说："这是我们花的4000美元，真值！"

一年后，市场竞争激烈，利亚姆破产了。

在过去的几年，国际公共关系公司埃德尔曼做了一个"信任晴雨表"的调查。在最近的调查中，美国商业信任已降至38%，这是埃德尔曼做调查中降幅最大的一次。60%的受访者说他们在听说一件事情三到五次时才开始相信这件事，不到20%的受访者相信来自首席执行官的信息，在英国、法国、德国得到同样的数字。事情怎么会这样，是因为这个时代有了互联网泡沫，还是麦道夫丑闻或次贷危机。

公开的数字、公开的说谎，这样的谎言快速传播以至于变为真相。关于奥巴马的《医改法案》莎拉提出，医改会过早结束老人和残疾人的生命。虽然没有事实支持这一提议。"死刑"一词马上成为医改反对者的战斗口号。

在公共和私人领域找出骗子成为新生行业。美国国防部正研发热量扫描仪，以确定人眼变化是否能被准确追踪，以此来揭开行骗。另一个

测谎仪是通过嗅觉测谎，即检测呼吸中的荷尔蒙；眼部追踪通过注视物体来分析这个人是否看见熟悉的东西或没见过这个东西。这些仪器是否有效，要等到有一天某人的骗行被发现，而他本人却不知道被调查时才能得以证明。

这些仪器是否有效还不清楚。历史表明，一个时代的技术突破似乎在下一代是无效的。在人类历史上，人说谎能力的发展速度比技术发展速度快。事实上，只有人类才能真正做到诚实。

戈登的故事直接说明，尊敬对方的行为能够开启新的交流途径，即使面对最有问题的同伴，把对手逼到角落他也很可能对你说谎，但是找到一种方式和其交流，他更可能会向你说真话。

虽然我们知道信任是一个好东西，它节约交易成本、规划成本、监视成本但是我们却不能坚持这样做，我们只做了自己的那部分，逐步建立关系。我们生活中最大的乐趣是自身处在关系中，而在其中自主地表达我们所要表达的内容。我们还有很长的路要走。

随着我们向着一个更健康、更诚信的文化缓慢迈进，我们依赖谎言识别技术来保护我们自己，很多技术进步将会投入市场被未来领导者所采用。比如，轻便的社会米尺，可以衡量面对面交流的结果；通过互联网技术如电话、邮件、短信，增强人们的社会交往技术。

但正是机器和技术的力量为欺骗创造了有利条件。识别谎言需要我们转变思路，它需要我们远离机器，重新学习如何面对面交流，如何阅读他人、与他人同感、联系和倾听。

附录1 将BASIC方法应用到实践中组织对话获取真相的指南

现在，我们已经了解到欺骗行为的各种语言或非语言性特征，洞悉了形形色色谎言背后的深层次动机，并掌握了许多被验证行之有效的识别谎言技巧。当我们在生活或工作中遇到欺骗时，BASIC方法将为我们提供各种工具，以获取信任与加强合作，揭开事实的真相。

下面这几页，为我们提供了一个基本框架，以引导并训练我们开始实施BASIC面试方法。我们可以将BASIC方法依次分解为五个相对独立的阶段：确定精准的基线观察；为获取大量的信息做好基础；综合处理信息集；对照受调查者的讲述，将我们的各种直觉放在一起进行对比；估测真实的或心虚的反应。

尽管上述某些步骤可能重叠或是同时执行，但它们代表了在发现真相过程中的一个单独的、重大的事项。

BASIC方法| 基准行为

目标：获取衡量行为是否发生变化的可靠参考点。

在正常环境下与对方进行交流，但要注意，我们应更加密切地关注自己所看到或是听到的内容。

行为	要观察的基准特征
眼部动作	双方目光直视的次数
	眨眼频率
躯干动作	站姿
	坐姿
	不知所措
手势	典型行为的使用
	阐述的使用
	重复的次数
	摸脸
	不知所措
腿姿	脚的放置（站）
	脚的放置（坐）
	不知所措
声音	语速
	音量
	音调
	结结巴巴
笑	方式
	持续时间
反应	悲伤
	兴奋
	发怒
	惊奇

（续）

BASIC方法	开放式提问
目标：通过观察受询问者的语言回答以及面部和行为的疏忽，获取尽可能多的信息。注意避免问受询问者一些只需回答“是”或“否”的问题。
获取你所知道的或你想知道的内容
• 确定哪些是我们所需要知道的线索； • 确定哪些是我们已经了解的线索（关于对方）； • 不要假设某些线索是真实的，更要摒弃各种偏见； • 认真准备所询问的问题（何人？何时？何地？做了什么），并事先想好对方有可能的应对措施； • 问一些“是什么让你……”或 “是什么组织了你……”的问题，而不是简单的询问对方“为什么……”。
保持询问过程的气氛尽量融洽
• 保持目光的接触； • 使对方能够展现真实的肢体语言和语速； • 对方所开的玩笑，要恰当地配合； • 尽量坐在对方毫无威胁的地方，展示出热情欢迎的态势； • 不要使得对方对我们有高度戒备； • 避免争吵； • 耐心倾听，找到谈话中的共通点。

（续）

引导对方做出可供观察的反应
• 确保询问环境是舒适的、不受干扰的； • 在面试结束前，我们应尽量弄清事实真相，要注意受询问者的行为变化。
应询问多个事项
• 通过询问不同事项，勾勒出受询问者的推诿模式，并弄清其个人及工作需求； • 设身处地为受询问者可能说谎的原因作出一系列合理的解释； •与受询问者一起找出其说谎犯错的动机。

BASIC方法｜群组信息研究

目标：通过综合分析被调查者的面部表情、行为特征以及言语方式等线索，确定其精神状态。

观察下列潜在欺骗行为迹象群组：

非语言线索

- 衣着打扮
- 揉眼睛（男性）
- 摸眼部下方（女性）
- 捶胸顿足
- 脚内八字
- 僵硬的上肢、不恰当的平静
- 紧闭或咬嘴唇
- 驼背或自我保护姿势
- 在桌子或地板上移动物体
- 面试后的放松方式
- 过度的出汗、呼吸、手指敲击
- 眨眼频率的变化
- 耸肩、握拳、眼光闪烁、手掌跟不上对话节奏
- 假笑
- 闭眼，或是从眼睛中可以看出是在凭想象编造谎言而不是凭记忆讲述真相

语言线索

（续）

- 证明陈述："据我所知……"、"实话告诉你，……"
- 支持陈述："我肯定不……"
- 逐字重复我们的问题
- 不自然的反应时间
- 虚弱或抱歉的语气
- 不恰当的细节阐述
- 简短、省略的回答
- 宗教用语："我对着《圣经》发誓"
- 对无关紧要的事情进行反驳："我当时吃的是鸡肉，而不是牛排。"
- 抱怨："这要占用我多久时间"
- 不合作或轻蔑的态度
- 重点放在说服你，而不是阐述事实
- 开场白过长，试图掩饰主要事件，没有结语
- 讲述中缺乏适当的情感

BASIC方法｜ 通过直觉断定真实与谎言的分歧

目标：保持我们的直觉，判定真实与谎言的分歧，并还原真相。

注意任何微小差异：

语言分歧	
他说发生了什么？	事实表明发生了什么？
逻辑分歧	
他是如何描述事件的发展进程的？	事件的发展进程是否符合逻辑，或是否有标本原型？
行为分歧	
她现在的行为表现如何？	她现在的行为与其基准行为是否相符？
情感分歧	
她在说什么？	她的描述是否与其应具备的表情相悖？或是她的肢体表达与描述或表情相悖？

BASIC方法 | 确认

目标：测试我们的直觉，并获取最终结论。

提问	心虚的反应	诚实的反应
同一个问题以不同方式询问多次	不一致的回答或躲躲闪闪的答案	基于事实且耐心的回答
“你感觉怎么样？”	一组复杂的混合情绪	愤怒
“我们应该如何处理那个说谎犯错的家伙？”	宽大处理或“我不知道”	推荐适当的惩罚
“你认为这件事是谁干的？”	不回答或试图混淆视线，扩大可怀疑对象	直接指出所怀疑的对象
要求对方告知事情的详细情况及所发生的具体时间。	难于回答或说出以前隐瞒的事实	能够轻松地告诉我们事情的实际情况
“你认为是什么原因刺激他做出如此行为？”	说出自己如此做的诡辩“理由”或刻意回避这个问题	配合调查，做出合理推断
故意将对方没有告诉我们但我们已经掌握的事情说错	可能确认这件事情或是开始为自己的行为忏悔	纠正你所说的错误
“你认为这次调查会得出最后答案吗？”	“我希望这次调查能够证明我的清白……它应该能够证明我的清白”	正面积极的回答
说一些能够最大程度减小事件重要程度的话	告诉我们一些额外的信息	没有任何反应
问一些具备两个欺骗性结果的问题	可能会确认其中一种结果	愤怒并纠正你的问题

附录2 测试我们识别谎言的技巧

现在自认为是一名专业的识别谎言专家了？毫无疑问，现实世界会检验我们识别谎言的技巧，但下面这些关于识别诺言的基本问题，能够检验你是否真正领悟了书中所述的各种技巧。

我们可以在www.liespotting.com网页上找到下列问题的正确答案，祝你好运！

下列哪一个关于欺骗的指标最不可靠？

·在谈话过程中，是否用手势去比划说明事情；

·声音质量；

·面部微表情；

·假笑。

当被直接问及“上周五你是什么时候离开办公室的？”时候，说谎者一般会采取：

·在回答问题之前，完整地重复问题；

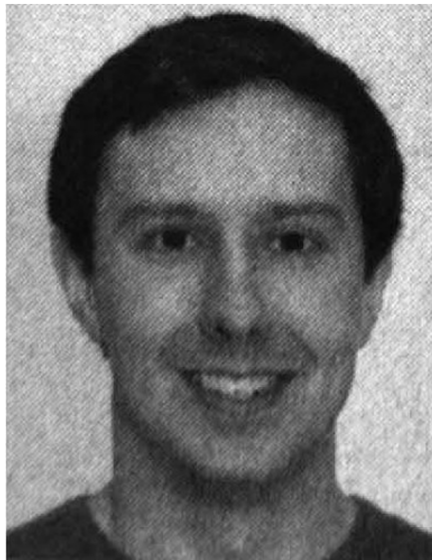
·在回答问题之前，仅仅重复问题中的几个字。

当被问及一个问题的时候，说谎者将避免直接与你眼神交流？

·真的

·假的

下图这两幅笑容，哪副是真笑？哪副是假笑？

当被询问者在面对一个直接的问题时，回答道“老实说，……”：

·意味着他所说的内容是事实；

·表明他在说谎或是没有说出事情的全部。

当我们询问对方，“为什么”要这样做时，如何询问才能使对方不对询问充满敌意？

____

我们可以轻易地识别假笑，这是因为在假笑时，哪块肌肉不会动：

·眼眶周围的肌肉；

·嘴角附近的肌肉；

·下巴附近的肌肉。

当一个人说谎时，哪种揭示谎言的错误更可能被发现：

·故事情节描述；

·非语言行为。

哪七种主要的情绪，在全世界范围内其表达方式都是相同的？

____

____

与说实话不同，人们在说谎时，往往会不自觉地加快眨眼的速度。

·真的；

·假的。

从比尔·克林顿那臭名昭著的否认中“我没有和那个女人莱温斯基小姐，有过性关系”，我们能够发现哪些言语上的线索：

·拉开距离的声明；

·明确的否认；

·非正式否认；

·以上全部内容。

在七种主要的情绪中，哪一种的真实形式是以一种不对称的表达形式体现的？

____

确定下列行为，哪些是反映真实情况，而哪些是欺骗行为？

真实的 欺骗的

过于冗长的前奏

按时间顺序描述

情感的表达

用手势去描述事情

有结束语

主要事件描述详尽

致谢

这本书是在这个由才华横溢、勤奋工作的研究人员、创作人员和编辑人员共同组成的团队的帮助下共同完成的。特别需要感谢斯蒂芬妮·兰德，若不是她花费大量时间对本书进行整理、编辑、润色，就没有这本书的问世，在此向这位快乐工作的非凡天才致以诚挚的感谢。安·霍奇曼也从其非凡的智慧、深入的研究、细致的编辑和面试技巧等方面为本书提供了很多帮助。作为识别谎言最初研究团队的两位重要成员，马可·马尔西德和埃里克·亨德曼在识别谎言研究方面起到了思想领袖的作用，他们收集了大量数据对各种研究思想进行编译与校订，为本书提供了许多创造性观点。能够与如此优秀的团队共同完成此书实乃幸事，再次对他们为本书的所付出的辛勤努力致以诚挚的感谢。

菲尔·雷夫津、凯拉·古德菲勒·麦克尼尔、那笛·米娜以及圣马丁出版社的全体同事，他们细致认真的工作让我敬佩。在本书出版的过程中，他们提供了许多好的创意，给予了大量的帮助，非常感谢他们在此项目上的支持。

大师级摄影师辛迪·特鲁伊特为了帮助完成此书，孜孜不倦地进行拍摄，并对相片进行了编辑与修饰，使书中插图看起来更加完美。

我还想感谢艾米·赫兹和丽莎·迪莫纳，正是他们的鼓励和支持，才使得我能够完成此书。我最初便是与艾米分享了我关于本书的创作想法，艾米一直是我的朋友，从一开始就支持我完成此书。丽莎也一直在幕后像天使般默默守护我，指引我正确完成此书。

还有许多人为本书的早期创作贡献了巨大力量，他们是：劳伦斯·拉罗斯，杰夫·西梅尔曼以及米奇·巴茨。还有，米奇·戈登，埃里克·雷曼，苏珊娜·利维，维纳·特雷汉，杰弗里·哈珀，马克·夏皮罗，达纳·阿迪，比尔·托内利，约翰·波德霍雷茨，他们都为本书的出版慷慨地奉献了自己宝贵的时间，他们与我一起分享其经历，共同构思创意，提供专业意见，并帮助审查资料。

此外，我想对我的助手阿兰·莱特菲尔德表示特别的感谢，是她从这一项目开始就帮助我完成办公室所有的琐碎工作。还有阿马瑞丝·海丽与

雅诗玛·埃文斯，他们在本书完成的最后阶段给予了我特殊的帮助。

我还想感谢家人对我一直以来的支持与鼓励：我亲爱的女儿乔安娜，是她让我家一直充满欢乐与笑声；感谢我的父亲杰罗姆·迈耶和母亲内奥米，以及我的妹妹辛迪和表弟罗宾，他们从本书创作开始就给予我支持与鼓励。当然我最需要感谢的是我的好老公弗雷德，在本书的每一个创作阶段，他一直是一位热情的支持者、一位建设性的批评家，更是一位温柔的爱侣。